



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العقيد اكلي محند اولحاج_ البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه

a-d-e

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. أوعيل الميلود

من إعداد الطالب:

بليلة حسام الدين

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا الى هذا و ما كنا ان نهتدي لولا ان هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من علمنا حرفا نافعا و علما صالحا

الى كل من حمل مشعل العلم في هذا الوطن العزيز

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم " ومميل ميلود" الذي اشرف على بحثنا هذا

ولم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته القيمة طيلة فترة انجاز هذا البحث

كما نتوجه بشكرنا الى جميع اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما نتقدم بالشكر الى كل من ساهم من بعيد او من قريب في إتمام هذا البحث خاصة

و في الأخير الحمد لله رب العالمين

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وَأخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾.

سورة الإسراء الآية 23.

بعدما رسمت سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوى إلى المرأة التي عمرتني حيا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أتكلام يسكن في الأرض أو في السماء أبعاباؤه الليل أو بعاباؤه النهار .

إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد

بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسع في ذهني وأفكاري.

إلى.....أبي الغالي

إلى كل من جدي وجدتي وعمتي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه.

إلى شركائي في عرض أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواني

إلى كل أعمامي و عماتي و أبنائهم، إلى كل أحوالي وخالاتي وأبنائهم، إلى كل عائلة بليلة.

إلى زملائي في الدراسة.

إلى مرشدي الدكتور "وعيل ميلود" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته

من خلال متابعته لعملاينا خطوة بخطوة، وبكل جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى:

جميع طلبة و كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالبورصة، وكل من ساهم في إنهاء هذا البحث .

وإلى جميع أصدقائي في الدرج و زملائي و زميلاتي

وإلى من تسعمم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

إلى كل من فتح مذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

حسام الدين

محتوى البحث

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير.
	إهداء.
	محتوى البحث.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار النظري لنظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات
04	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأهميته
05	المطلب الثاني: مكونات وأنواع نظام المعلومات
07	المطلب الثالث: الأهداف والوظائف لنظام المعلومات
10	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار
10	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته
11	المطلب الثاني: معايير اتخاذ القرار ونماذجه
14	المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار
20	المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار
20	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
22	المطلب الثاني: صعوبات عملية اتخاذ القرار
23	المطلب الثالث: العوامل التي تبرر الحاجة لنظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات
25	خلاصة.
الفصل الثاني: واقع نظام المعلومات واتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية للمياه	
27	تمهيد:
28	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه
28	المطلب الأول: تعريف نشاط المؤسسة وأهدافها وخصائصها

30	المطلب الثاني: هيكلية الجزائرية للمياه
35	المطلب الثالث: سياسة ومهام الجزائرية للمياه
37	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
37	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات البحث
42	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
44	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
52	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
54	خلاصة
56	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	يمثل ملخص لخصائص نماذج اتخاذ القرار	1
15	يمثل الفرق بين القرارات المبرجة وغير المبرجة	2
32	يمثل المراكز التابعة لوحدة البويرة	3
38	يمثل توزيع أداة الدراسة	4
39	يمثل درجة الأبعاد والاستبيان ككل	5
39	يمثل توزيع العبارات الموجبة والسالبة على أبعاد الاستبيان في صورته النهائية	6
40	يمثل نتائج معامل الارتباط بين العبارات والبعد وبين البعد والاستبيان	7
41	يمثل قيم ألفا غرومباخ لأبعاد الاستبيان والاستبيان ككل	8
45	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
46	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	10
47	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
47	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	12
48	يمثل النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور نظام المعلومات	13
50	يمثل النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور اتخاذ القرار	14
51	يمثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستبيان ككل لدى إداري الجزائر للمياه	15
51	يمثل العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مكونات ووظائف نظام المعلومات	1
19	خطوات اتخاذ القرار	2
29	وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو	3
30	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه وحدة البويرة على المستوى الوطني	4
31	الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة	5
33	الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة	6
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	8
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	9
47	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	10

مقدمة عامة

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهماتها ومتطلبات أدائها، وبتزايد حدة المنافسة أصبحت المؤسسة مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حتى تتمكن من الاستمرار والمحافظة على ميزتها التنافسية مما يتطلب توفير معلومات حديثة ودقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات وبالتالي فعالية أداء المؤسسة، فتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية بالكمية الكافية، والنوعية المناسبة في الوقت المناسب وباستخدام قنوات اتصال مناسبة وبأقل تكلفة هو من أول أولويات متخذ القرار اليومي كما ان مواجهة الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة جعل من الضروري اعتماد أنظمة معلومات تكفل السيطرة على هذا الحجم تخزينا، معالجة وتوزيعا، كما يكفل توفر جميع المعلومات والبيانات لمختلف الأنظمة الفرعية، ومختلف المستويات الإدارية حتى تستطيع تحسين أدائها وتزيد من فعالية قراراتها، وتتنوع هذه البيانات والمعلومات حسب نوع النشاط وحجمه والظروف المحيطة به، والبيئة التي يعمل بها، إذ ان عملية اتخاذ القرار أصبحت جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث انها تعتبر عاملا مشتركا بين كل الوظائف الإدارية وتمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي تزداد أهمية هذه العملية بالنسبة لأهداف المؤسسة، أوجه انشطتها، الحجم الذي وصلت إليه، رأس مالها وكذا العمليات التنفيذية العديدة التي تمارس داخلها، ومن هنا بات حتميا على المسيرين التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرار.

فالتطور التكنولوجي الذي شهدته المؤسسات في هذا العصر، وكذا كبر حجم المؤسسات وتوسعها الجغرافي إلى مناطق متعددة وانتقالها إلى مرحلة تعدد الجنسية والعالمية وظهور مفاهيم الشمولية والعمولة كل هذه العوامل تجعل من مهمة اتخاذ القرارات في المؤسسة الحديثة أكثر صعوبة، وزادت من عبء العمل والمسؤولية التي تتحملها، فالتقدم التكنولوجي خلق نوعا من التسارع في المحيط الإقتصادي فزاد من حدة المنافسة، وأصبح عامل الوقت ذو أهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط الذهني على متخذ القرار. ويقدر ما تسارعت وتيرة التطورات التكنولوجية في مجال الانتاج بقدر ما صاحبها التطور في وسائل وأساليب الاتصال ونقل المعلومات .

وفي هذا الصدد تجد المؤسسات نفسها مجبرة على مسايرة التطور، إن هي ارادت الاستمرار في السوق والمحافظة على مكانتها السوقية، وأن تعمل على تطوير وتحسين تقنيات واساليب العمل والتسيير واعتماد أحدث تكنولوجيا الاتصالات ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد لزيادة كفاءة وفعالية قراراتها.

إشكالية:

انطلاقاً من أهمية نظم المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ مختلف القرارات، وباعتبارها القاعدة الأساسية التي لا بد من توفيرها في أي منظمة، خاصة في ظل الانفتاح والمنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، زادت أهمية هذا المطلب من أجل مواجهة التحديات والحاجيات المتزايدة، وانطلاقاً مما سبق ولحل هذه المشكلة يرى الباحث أهمية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لنظام المعلومات دور في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة؟

ويتدرج تحت التساؤل السابق، التساؤلات الجزئية التالية:

- ما مستوى نظام المعلومات في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة؟
- ما مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة؟
- هل توجد علاقة إرتباطية بين نظام المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة؟

2. الفرضيات:

يجب على الباحث في ضوء المنهج العلمي أن يقوم بوضع الفرضية أو الفرضيات التي يعتقد بانها تؤدي الى تفسير مشكلة دراسته، حيث يعرفها دالين على "انها تفسير مؤقت او محتمل يوضح العوامل والأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث ان يفهمها" او هي "إجابة محتملة لأحد أسئلة الدراسة يتم وضعها موضع الاختبار" وهذا كما عرفها عودة وملكاوي (عبد الرحمان بن عبد الله الواصل: 1999، 28-29)، فالفرضيات هي الطموح الذي يسعى الباحث لتأكد منه وتحقيقه، وللغرض أهمية تكمن في تفسير العلاقات بين المتغيرات المكونة للمشكلة وترشد الباحث في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع كما تساعد على تحديد الاساليب والإجراءات وطرق البحث المناسبة لاختيار الحل المقترح للمشكلة كما تساعد على تنظيم وتقديم النتائج بطريقة ذات معنى، ونبعت فرضياتنا هذه من الدراسة الاستطلاعية التي تم اجراءها على مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة قيد الدراسة، اضافة الى الدراسة النظرية لمختلف الدراسات والأبحاث التي دارت حول نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، ومنه استخلصنا الفرضيات التالية والتي سوف نحاول التحقق منها من خلال الدراسة الميدانية للبحث وهي كالتالي:

الفرضية العامة:

- ليس لنظام المعلومات دور في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

الفرضيات الجزئية:

- مستوى نظام المعلومات في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة متوسط.
- مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة متوسط.
- توجد علاقة إرتباطية بين نظام المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية:

إن من دوافع المضي في أي بحث أو دراسة هي إشباع الغريزة الانسانية التي تبحث دائما عن حقائق الأمور، ولعل من أحد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الإحساس بالمشكلة أو الموضوع وارتباطه المباشر بالتخصص، وباعتبار نظم المعلومات سر نجاح المؤسسات في جميع القطاعات ارتأينا إلى تسليط ضوء الدراسة على أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير المؤسسات الاقتصادية وهي نظم المعلومات.

- الإحساس بالقدرة على تناول هذا الموضوع والكشف عن خباياه.

- أسباب موضوعية:

تكمن أسباب اختيار موضوع البحث في:

- إبراز دور نظام معلومات في عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.
- الكشف عن مكونات نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، وتأثيرها على دعم عملية صناعة القرارات.
- لفت انتباه مدراء المؤسسات الاقتصادية لأهمية الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة فيما يخص استخدام تكنولوجيا أنظمة معلومات لما ينعكس على أداء المؤسسة الاقتصادية بالإيجاب.
- قلة الدراسات النظرية التي تناولت بعمق إشكالية أنظمة المعلومات في المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، حيث أنها تسعى الى تسليط الضوء على موضوع يعد في نظر الكثير من المهتمين بالدراسات في مجال الإدارة، الذي لم ينل القدر الكافي من الاهتمام بها كما تبرز أهمية الدراسة الحالية في التحقق من دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، وتكتسي دراستنا هذه أهميتها من:

- إبراز أهمية نظم المعلومات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المحدد لدعم اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك باستخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار البديل المناسب من عدة بدائل متاحة.
- معرفة أهمية نظم المعلومات في العمل الإداري من خلال تحديد الأهداف ورسم الخطط الكفيلة بتحقيقها ومتابعة التنفيذ وتقويم الأداء وتسهيل عملية الرقابة.
- إلقاء المزيد من الضوء على أثر نظم المعلومات الحديثة وانعكاساتها على عملية صناعة القرارات في الإدارية.
- بيان أثر نظم المعلومات الحديثة في بلورة استراتيجية تنافسية تستند عناصرها إلى هذه النظم في المؤسسة قيد الدراسة.
- معرفة قدرة نظام المعلومات على جمع ومعالجة وتنظيم المعلومات اللازمة للعمل الإداري بالكمية والكيفية المناسبين والدقة والتوقيت المحدد.
- تشجيع الطلبة على التطرق لمثل هذه المواضيع في بلادنا للدراسة والبحث فيها من جوانب وزوايا أخرى.

أهداف البحث:

لا يخلو أي عمل قيم من هدف يوجه القائم له، وأي سلوك غير هادف يعد بمثابة ضرب من الضياع، كذلك الطالب الباحث الذي يقدم على إنجاز بحث في هذا المستوى يكون قد حدد جملة من الأهداف، التي تعتبر بمثابة ضوابط توجه عمله حتى النهاية.

الهدف الرئيسي: من هذا البحث هو معرفة دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، من خلال:

- معرفة ما مستوى نظام المعلومات المستعمل في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.
- معرفة ما مستوى عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.
- معرفة إذا ما كانت هنالك علاقة إرتباطية بين نظام المعلومات واتخاذ القرارات في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

حدود الدراسة:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

❖ **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 30 فرد، مقسمة بين رؤساء المصالح البالغ عددهم 12 و 18 إداري.

❖ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

❖ **المجال الزماني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية جانفي 2019 حتى بداية شهر

جوان 2019 وقد خصصنا المدة الأولى "جانفي، فيفري، للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات وكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أما المدة الثانية كانت ما بين مارس إلى بداية شهر ماي وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة 01: والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان.

المرحلة 02: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على كل رؤساء مصالح وإداريي الجزائرية للمياه فرع البويرة.

المرحلة 03: خصصناها لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيقها للفروض المقترحة.

منهج الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أن دراستنا تهتم بدراسة نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المقصودة، ووصف للموضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال علوم التسيير.

هيكلية البحث:

تماشيا وأسس إعداد البحث العلمي فقد بدأنا موضوع بحثنا بمقدمة عامة تشمل أهم ما يتعلق بالموضوع، لنحاول بعد ذلك دراسته من خلال ثلاث فصول منقسمة إلى جانبين النظري والتطبيقي، لنهييه بخاتمة تتضمن أهم ما توصلنا إليه من نتائج.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان **نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار** وقمنا بتقسيم العنوان إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية نظام المعلومات بحيث أشرنا إلى مفهوم نظم المعلومات ومكوناته وأنواعه بالإضافة إلى أهدافه وظائفه، أما المبحث الثاني تناولنا فيه عموميات حول اتخاذ القرار بحيث أشرنا إلى مفهوم اتخاذ القرار وأهميته، ثم تطرقنا إلى معايير وعملية اتخاذ القرار ونماذجه، وتصنيف القرارات حسب صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار وحسب طبيعته ودرجة تكراره وحسب شكلها وأخيرا مراحل اتخاذ القرار، أما المبحث الأخير تناولنا فيه فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار بحيث تعرضنا للعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات وصعوباته، وأخيرا العوامل التي تبرر الحاجة لنظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل الذي يندرج تحت عنوان **واقع نظام المعلومات واتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية للمياه** بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، والخاص بالجانب التطبيقي، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول تقدم عام للمؤسسة محل الدراسة والثاني الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وفي الأخير المبحث الثالث إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام المعلومات

وعمليّة اتخاذ القرار

تمهيد:

لقد ازدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي، وأصبحت تشكل موردا حيويا بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات دون استثناء لدرجة أن هذا العصر أصبح يعرف بعصر المعلومات والسبب في ذلك هو التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات، وازدياد الحاجة إلى معلومات قيمة بمختلف أنواعها وسماؤها، وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز متخذي القرار بواسطة تصميم نظام معلومات ناجح، يمكن هؤلاء المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية وما تفرضه من فرص وتحديات، وكذلك معرفة ما يجري داخل المؤسسة، ولهذا تتطلب مختلف نشاطات المنظمة اتخاذ المستمر للقرارات واستخدام مختلف المعلومات بصفة دائمة ومستمرة، وتكون هذه المعلومات على شكل بيانات تم تحويلها وفق نظام معلومات لتدعيم عملية اتخاذ القرارات وترشيدها. ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية لنظام معلومات وعملية اتخاذ القرار من خلال ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى نظام المعلومات من حيث مفاهيمه ' وأنواع أنظمة المعلومات ' وأهم الوظائف التي يؤديها ' بالإضافة إلى أهدافه

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات

سنحاول من خلال هذا المطلب إدراج تعريف النظام والمعلومات وكذا نظام المعلومات .

اولا: تعريف النظام: يمكن تعريف النظام على انه: مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك , ويجب ان تكون هذه العناصر كلا واحدا.¹

ويعرف كذلك انه : مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة من اجل تحقيق هدف محدد من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها.²

ثانيا: تعريف المعلومات

من اجل تحديد مفهوم المعلومات يقتضي الامر التطرق الى مفهوم شديد الارتباط بها وهو البيانات .

تعرف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق اوالمشاهدات اوالتقديرات غير المنظمة قد تكون ارقاما، كلمات، رموز، حروف.³

وانطلاقا من مفهوم البيانات عرفت المعلومات على انها: بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها اي انها بيانات معالجة.⁴

كما تعرف المعلومات انها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الافكار والمفاهيم تمكن الافراد من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة.⁵

¹ - عبد الله نجم الحميدي واخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2000، ص11.

² - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص42.

³ - سلوى امين الساميراني، عبد الرحمان العبيد، نظام المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان(الأردن) 2005، ص35.

⁴ - عبد الله نجم الحميدي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁵ - عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص29.

ثالثا: مفهوم نظام المعلومات

تعددت تعريف نظام المعلومات، فهناك من عرفه على أنه: ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الاعمال والعناصر والموارد، وتقوم بإدارة وتشغيل وتجميع وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من القنوات وخطوط الاتصال.¹

ويعرف كذلك على أنه: مجموعة منظمة من الافراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصال، وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع وتشغيل، وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة.²

كما يعرف بأنه: مجموعة من الاجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم وصنع القرار والرقابة في المنظمة.³

وعرف أيضا بانه مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والافراد والاجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وايصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز في المؤسسة.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج بأن نظام المعلومات يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من المكونات والعناصر المادية والبشرية للقيام بتجميع وتشغيل إدارة ورقابة البيانات لغرض مساندة متخذي القرارات خلال فترة زمنية معينة.

¹-صلاح الدين عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص51.

²-منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص21

³-محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر، مصر، 2009، ص189

⁴-robert reix. Traitement des information. édition vuibert. paris. 2001. p165.

المطلب الثاني: مكونات وانواع نظم المعلومات

من خلال التعريف نظام المعلومات يمكن توضيح مكوناته الاساسية وانواعه .

الفرع الاول:المكونات:

يتكون نظام المعلومات من :

اولا- الموارد البشرية (الافراد): لا يوجد اي نظام دون وجود الافراد، وهم اما المستعملين ، او اخصائين نظم.

ويقصد بالمستعملين الموظفين والإطارات لتنفيذ مهامهم العادية ويستعملون منتجات النظام أو يساهمون في جمع، وتخزين ومعالجة ، وإيصال المعلومات.

إما الأخصائين في أنظمة المعلومات فيقصد بهم محلي النظام والمبرمجين، ومستغلي النظام.

ثانيا-الموارد المادية: تتضمن جميع الأجهزة المادية المستعملة كأجهزة الإعلام وملحقاته، وأماكن العمل، وشبكات الاتصال، ومختلف دعائم المعلومات من الأوراق والأقراص الممغنطة.

ثالثا-البرمجيات والطرق:ان أنظمة المعلومات تقوم على استعمال أجهزة الإعلام الآلي ولهذا من الضروري إدماج واستعمال والبرامج، فهذه الأخيرة هي صورة الاتوماتكية لمعالجة المعلومات التي تضمن سير البرامج، او بمعنى أدق برامج التشغيل ويرتبط وجودها فقط بحضور أجهزة الإعلام الآلي.

رابعا-البيانات: كما سبق وذكرنا أن البيانات تأخذ أشكالا مختلفة من حروف، أرقام، نصوص، صور.

خامسا-موارد الشبكات: أصبحت شبكات الاتصال مثل الانترنت*والاكسترنات* ضرورة لقيام المؤسسة بالتجارة والأعمال الالكترونية وتتكون شبكات الاتصال عن بعد من الحاسبات مشغل الاتصالات، وغيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات والتي يتم التحكم فيها بواسطة برامج الاتصالات.¹

الفرع الثاني: أنواع أنظمة المعلومات

تتنوع أنظمة المعلومات كتالي:

أولا- نظم معالجة البيانات: ويقصد بها تلك النظم التي تتولى عمليات تجميع البيانات من مصادرها المختلفة، الداخلية والخارجية، وإجراء العمليات التشغيلية عليها يدويا:

وآليا في شكل تقارير يمكن استخدامها بواسطة العديد من الأطراف من داخل وخارج المنظمة .

¹ -منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص31.

وتعرف كذلك أنها " مجموعة العمليات التي تجرى على البيانات لتحويلها إلى شكل مفيد وذو معنى هوالمعلومات.¹

ثانيا-نظم المعلومات الإدارية: يعرف البعض هذه النظم بأنها النظام الذي يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات ويساعدها أيضا في رقابة وتنفيذ القرارات .

وتخدم المعلومات الإدارية المستوى الإداري في المنظمة، تزويد المديرين بالتقارير وفي بعض الحالات تزودهم بنتائج الأداء الحالي للمنظمة بشكل فوري، وتخدم نظم المعلومات الإدارية عموما التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات على المستوى الإداري، فهذه النظم هي نظم معلوماتية مبنية على الحاسب الآلي، توفر المعلومات للمديرين المسؤولين عن التقارير الدورية والتقارير الخاصة، يستخدمها صانعو القرارات الإدارية .

-التقارير الدورية: فتستخدم في عملية اتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة، منها التقارير التي تبين حركة المبيعات.

-التقارير الخاصة: فتستخدم بشأن المشاكل التي تحدث أول مرة، والتي يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات لا تحتويها التقارير الدورية، فتقدمها له هذه التقارير الخاصة.²

ثالثا- نظم دعم القرارات: تعتبر نظم دعم القرارات هي التطور الطبيعي لنظم المعلومات، فهي تقوم بتوفير نوعية خاصة من المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة.

وهي نظم معلومات إدارية مبنية على استخدام الحاسب الآلي، وتقوم على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة، وتساعد على تنظيم وتحليل هذه المعلومات حتى تساعد متخذ القرار على حل المشاكل في عملية اتخاذ القرار الإداري، فالإدارة العليا تكون في حاجة ماسة الى نظم تساعد في اتخاذ قراراتها من حيث مدى تعمقها، من خلال الوصول للبيانات الوصفية والكمية التي تتوافر في قاعدة بيانات النظام، والإجابة الفورية على التساؤلات الفردية .

وتقوم نظم دعم القرار بالمساهمة في دعم عملية اتخاذ القرارات وذلك بتنفيذ بعض مراحل عملية اتخاذ القرار وتقديم معلومات الدعم لباقي المراحل.

ونتيجة لذلك فان وجود هذه النظم يزيد من فرص تحسين جودة وكفاءة القرار.³

رابعا-نظم دعم الإدارة العليا: تعرف نظم دعم الإدارة العليا على أنها نظم مبنية على الحاسب الآلي تقوم بتنظيم وتقديم المعلومات اللازمة لقيام المديرين بعمليات التحليل،الاتصالات، والتخطيط

وتتميز نظم دعم الإدارة العليا بعدة خصائص منها:

¹-سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار البارون للنشر، عمان، 2002، ص22

²-يحيى مصطفى حلمي، نظم المعلومات والحسابات الالكترونية، مطابع لوتس للطباعة، 1998، ص52

³- يحيى مصطفى حلمي، مرجع سبق ذكره، ص66

- مصممة بطريقة ملائمة لاحتياجات المستخدم.
- القيام بتجميع وتنقية وتلخيص البيانات.
- عرض المعلومات في صورة جداول ونصوص .
- يتم استخدامها مباشرة بواسطة المديرين وبدون وسائط .
- مصممة لدعم القرارات عن طريق تقديم معلومات مفيدة ومرتبطة بالموضوع.¹

المطلب: أهداف الثالث ووظائف نظام المعلومات

الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات

يحتوي نظام المعلومات على مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1- يهدف نظام المعلومات الى حصر مصادر البيانات والمعلومات المتوفرة وهو ما يتطلب مسحا دقيقا للمتاح من هذه المصادر.
- 2- تقديم تقارير دورية لسلطات اتخاذ القرار ضمن المعلومات والبيانات الأزمنة لاتخاذ القرارات وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية القرار المتخذ .
- 3- يكفل نظام المعلومات وجود رقابة دقيقة لعمليات تنفيذ القرار، عن طريق المعلومات المرتدة التي يتلقاها صانع القرار .
- 4- يؤدي نظام المعلومات الى انخفاض معدل الأخطاء في اتخاذ القرار، نتيجة لانخفاض نسبة التدخل البشري في هذا النظام وما يحويه من معلومات .
- 5- يقوم نظام المعلومات بدور هام في تزويد الإدارة العامة عند طلبها، بالمعلومات والبيانات اللازمة لبناء ووضع خططها المستقبلية .
- 6- مساعدة المديرين في مهامهم من تخطيط وتنفيذ ورقابة وهذه المهام تنجز بشكل جيد فقط عندما تصل المعلومات كاملة وفي الوقت المناسب.
- 7- تصنيف المعلومات بحيث لا يصل الى المديرين إلا المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها .
- 8- يهدف نظام المعلومات الى تحسين إنتاجية المؤسسة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمؤسسة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها.²

¹ - منال محمد الكردي، علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، 2011، ص333

² - مرزني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخص موارد بشرية، جامعة قاصدي

مرياح، ورقلة، 2014، ص 24

الفرع الثاني: وظائف نظام المعلومات

يقوم نظام المعلومات بالوظائف التالية:

أولاً- جمع البيانات: أول مرحلة من مراحل معالجة البيانات هي التزويد بالبيانات والحصول عليها من مصادر مختلفة، فهذه المرحلة ترافقها دائماً مرحلة الاختيار أو الانتقاء لان البيانات المجمعة ليست دائماً ملائمة لمعالجة المرغوب فيه، كما ترافق هذه المرحلة وضع البيانات المجمعة والمختارة في حامل معين مهما كان نوعه، وعادة ما يتم إدخال البيانات مباشرة إلى أجهزة الإعلام الآلي، أو يتم تسجيل البيانات في السجلات الورقية إلى حين يتم إدخالها إلى أجهزة الإعلام الآلي.

ثانياً- معالجة البيانات: إن البيانات في حد ذاتها لا تقدم معنى كبير، ولكي يكون لها معنى يجب أن تحول إلى صورة أو شكل يوصل إلى المعرفة أو النتائج، هذه العملية تسمى معالجة البيانات، وتعتبر إلى حد ما أهم الوظائف لنظام المعلومات، حيث يتم إخضاع البيانات إلى العديد من التحويلات بترتيبها وفرزها في تسلسل منطقي أو حسابي معين، لتكون ذات معنى بالنسبة لمستخدم معين.

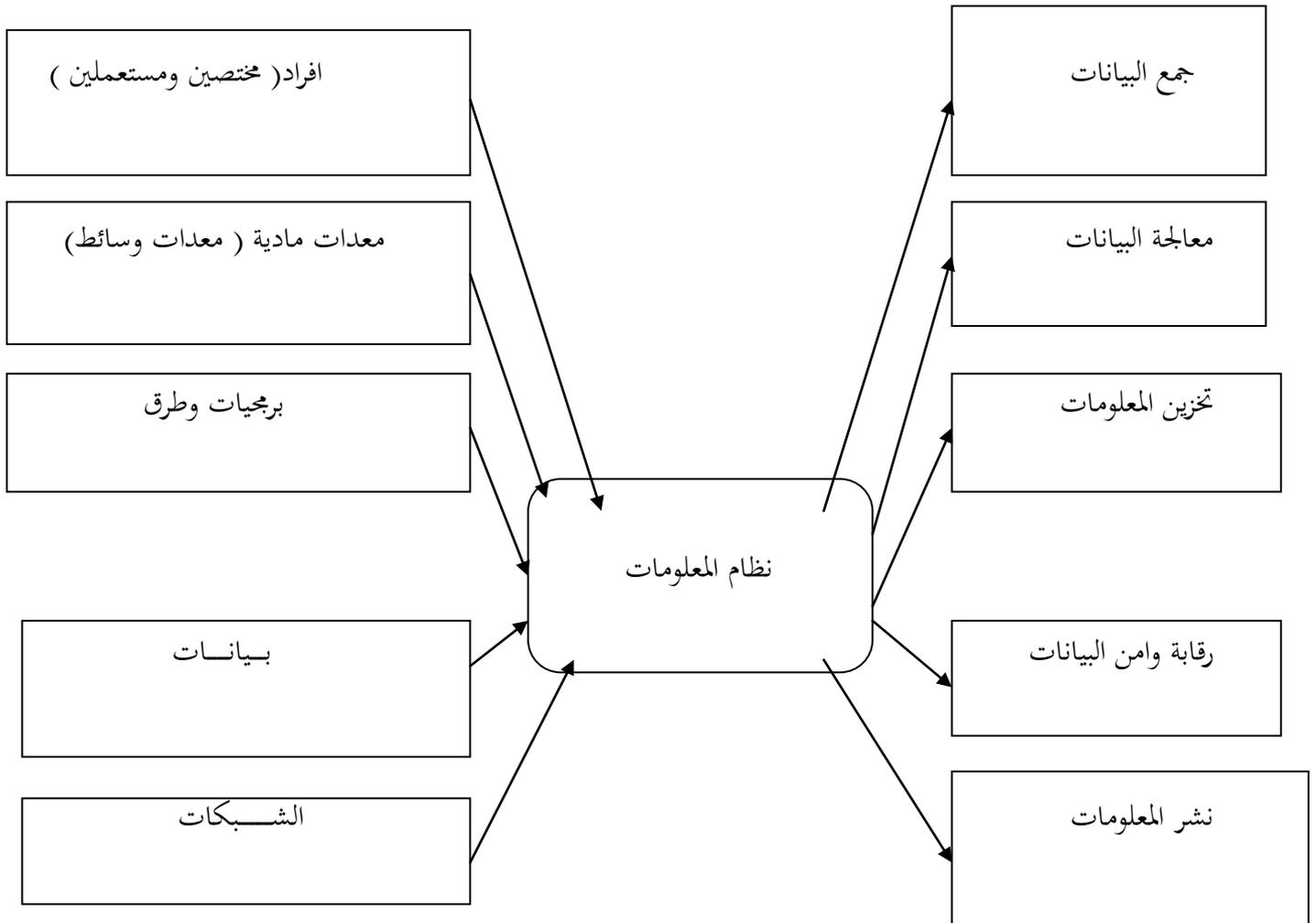
ثالثاً- تخزين المعلومات: بعد مرحلة تحويل البيانات إلى معلومات ذات معنى وفائدة تأتي مرحلة أخرى وهي تخزين المعلومات التي تعني تسجيل البيانات المعالجة بصفة مؤقتة أو نهائية في ذاكرة العمل أو على حوامل البيانات.

رابعاً- رقابة وأمن البيانات: الهدف من هذه الوظيفة هو تفادي الوقوع في الأخطاء أثناء تشغيل البيانات وحمايتها من التلاعب والتأكد من صحتها ومن ثم الدقة في المعلومات.

خامساً- إيصال المعلومات (نشر المعلومات): تعتبر مرحلة إيصال المعلومات آخر مرحلة من وظائف نظام المعلومات وهي تعني جعل المعلومات متوفرة للمستخدمين في الأشكال المناسبة والكميات والأماكن المرغوب بها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند نشر المعلومات السرية.¹

¹ - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 36

الشكل رقم(1): مكونات ووظائف نظام المعلومات



المصدر: Rebert reix, op, cit, p76

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات من المواضيع الهامة والتي تعددت وجهات النظر في تعريفها وذلك تبعاً لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك ونتيجة لاختلافات في خلفياتهم العلمية والفلسفية والاجتماعية .

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

الفرع الأول- مفهوم اتخاذ القرار

لقد تعددت تعريفات عملية اتخاذ القرار إلا ان مضمونها واحد و أهمها مايلي:

عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار من بين بديلين أو أكثر عبر عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين ¹.

أما "برنارد" فيعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للاستراتيجيات التي

تكون في الغالب استجابات أو توماتيكية أو رد فعل مباشر أو أنها اختيار افضل البدائل المتوفرة بناء على أهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر، فإن هذا يعد قراراً ².

وعرف أيضاً بأنه جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فهويأتي لحل مشكلة ما أو أزمة تسير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لبديل أفضل،

كما يعرف اتخاذ القرار على أنه: مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول الى اختيار القرار الانسب و الافضل ³.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمؤسسة .

¹ - إسماعيل السيد ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية ، بدون سنة نشر، ص18

² - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992، ص83

³ - البديوي منصور، الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مصر، 2006، ص44-45

الفرع الثاني: أهمية عملية إتخاذ القرار

تحضى عملية اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظرا لارتباطها بحياتنا اليومية، حيث أنها ضرورية للأفراد والجماعات والمؤسسات على اختلاف أحجامها ومهامها، وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية حيث أنها تتضمن جميع المراحل الإدارية بدءا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إذا لا تخطيط بدون إتخاذ قرار بذلك سواء على المدى القصير أو البعيد . وتعتبر عملية إتخاذ القرار وسيلة في تحقيق أهداف المؤسسة . وقد حظيت هذه العملية باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لانه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الادارية بكفاءة وفعالية، وتعتمد كفاءة متخذ القرار في ممارسة وظائفه الادارية في المؤسسة على القرار الناجح الذي يتخذه ازاء مواقف المختلفة ولا بد أن يحتل القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الادارة من ظان تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة العصر، وتمكن تلك الأهمية في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسات في اطار التنافس العلمي والتكنولوجي الذي تشهده المؤسسات المعاصرة يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار.¹

وتعتبر عملية إتخاذ القرار الاطار العام الذي يرشد محاولات الباحثين لفهم وتحليل نظام المعلومات وفقا للعديد من الدراسات في هذا المجال، حيث تقوم بمساندته في مختلف مهامها نظرا لقبولها التطور والتكيف سواء مع تزايد خبرة متخذ القرار بالموقف أو كرد فعل التغير السريع في الظروف المحيطة باتخاذ القرار.²

المطلب الثاني: معايير إتخاذ القرار ونماذجه

الفرع الأول: معايير إتخاذ القرار

يتعين على متخذ القرار في كل مرة يحتاج فيها لاتخاذ قرار بشأن مشكلة ما إلى التفكير في معيار أو مجموعة من المعايير لمفاضلة البدائل الممكنة للحل، تكون بمثابة الميزان الذي يزن به حلوله.

ونقصد بالمعايير مؤشرات كمية أو كيفية تعكس جانبا من جوانب المشكلة. ذي أهمية خاصة وتلخص من منظور معين الهدف العام والأساسي للقرار.

¹ - علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2005، ص4

² - سيد صابر التعلب، نظم و دعم القرارات الادارية، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، 2001، ص19

ويمكن تصنيف المعايير إلى:

أولا - من حيث نوعية المعيار: ونجد:

أ- **المعايير الكمية**: هي المعايير القابلة للقياس الكمي، والتي يمكن التعبير عنها بالأرقام ذات الدلالات الإحصائية أو الرياضية، الطبيعية الاجتماعية، اقتصادية كمقاييس النزعة المركزية، التشتت، الانحراف والمؤشرات التي تعكس الجوانب الكمية للظاهرة كالأرباح والتكاليف، عدد العمال، الأسعار...

ب- **المعايير الكيفية**: هي المعايير التي تعبر عن الحالة الذاتية للمشكلة ولا تقبل القياس الكمي، التشاؤم، الحزن والفرح، الذكاء وكل ما يتعلق بالجوانب المعنوية للقرار.

ثانيا- من حيث تركيبة المعيار ونجد:

أ- **معايير معقدة**: هي معايير مركبة التي تعكس الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية العميقة للمشكلة، كمستوى المعيشة، مستوى الرفاهية، والقدرة الشرائية.

ب- **معايير بسيطة**: هي المعايير البسيطة في تركيبها والتي تعكس جانبا بسيطا واحدا من جوانب المشكلة كالربح التكاليف، المسافة، القيم... الخ.¹

المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار

هناك نماذج متعدد لاتخاذ القرار من بينها:

الفرع الأول- النموذج الكلاسيكي : لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطار صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس ووضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكان متخذ القرار يعمل في ظل ظروف تأكد تام و رشد مطلق و بناء على هذا فان متخذ القرار يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى انه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

إن افتراضات التي يقوم عليها النموذج التقليدي للقرار تتصف لعدم لواقعية وانتقدت من طرف علماء السلوك لان قدرت الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف ليست دائما تعظيم وأرباح أو تدني التكاليف لذلك فان متخذ القرار لا يكون على رشد تام في كل الأوقات.

¹ - فريخ الجلاي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار الإداري، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015.2016، ص 24.

الفرع الثاني - النموذج السلوكي للقرار: ضمن هذا النموذج فان متخذ القرار يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام وعلى هذا فان متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال ولهذا فان البديل الأول عندها يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل إن يكون اختياره بشكل كبير. وقد سمى سيمون الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار متخذ القرار في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويشير انتباهه.

إن هذا النموذج هو أكثر واقعية لمتخذ القرار في ظروف الإجهاد وعدم التأكد.

الفرع الثالث - النموذج السياسي للقرار: يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والإجهاد أو الغموض التام وللقرارات غير المبرجة تكون محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها. يلجأ المدراء وفق تصور هذا النموذج الى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف لتطوير القرارات وخاصة في المواقف المعقدة والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمدراء الذين يدعمون ويسعون لهدف معين. إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات.¹

إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قربا لبيئة عمل المدراء ومتخذي القرار حاليا، فالقرارات معقدة يشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لدى هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير.²

وختاما يمكن تلخيص أهم الأفكار الخاصة بهذين النموذجين في هذا الجدول:

الجدول رقم (1): ملخص لخصائص نماذج اتخاذ القرار

النموذج الكلاسيكي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
- مشكلة واضحة وأهداف واضحة.	- مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة.	- أهداف متعددة متعارضة.
- حالة تأكد ومخاطرة.	- حالة عدم التأكد.	- حالة عدم تأكد وإجهاد.
- معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها.	- معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها.	- رؤية غير مستقرة ومعلومات مبهمة.
- الرشد والعقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج.	- خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس.	- مساومات وحوار بين أعضاء التحالف.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 82

¹ - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 80-81

المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك الى تأثيرها المباشر على المنظمة اذ تعتبر جوهر العملية الإدارية، وحتى يتسنى لنا معرفة ماذا نقصد باتخاذ القرار لابد من معرفة بعض المفاهيم عن القرار .

الفرع الأول-أنواع القرارات

تتباين وجهات النظر في اختيار الإستراتيجية التي بموجبها تقسم القرارات، فهناك من ميز بعض القرارات وفقا لقانونها ومحتواها ومضمونها، وتأخذ القرارات عدة تصنيفات كمايلي :

1-تصنيف (H.Ansoff) صنف العالم Ansoff القرارات الى ثلاث أنواع تتمثل في القرارات الإستراتيجية والقرارات الادارية والقرارات العملية .

1-1- القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه، وهي القرارات المرتبطة بالأهداف الطويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة مدتها أكثر من 05 سنوات والتي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها ومركزها التنافسي أو حصتها السوقية.

والإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات كونها تتعلق بالمنظمة ككل ونادرة التكرار.

1-2- القرارات الإدارية: هي القرارات الداخلية للمؤسسة، مدتها تكون أقل من 05 سنوات وأكثر من سنة، وهي متكررة تتخذ على مستوى الادارة الوسطى، تهتم قرارات هذا المستوى بفعالية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في اطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية

1-3- القرارات العملية(التشغيلية): ترتبط بالادارة التنفيذية أو المباشرة تتم على المدى القصير (أقل من سنة) تتكرر بكثرة فهي تعالج في الغالب الامور اليومية او الاسبوعية على مستوى الوظيفة، هدف هذه القرارات هو تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتتضمن توزيع المهام بين مكونات المنظمة، تخطيط العمليات، تسيير النشاطات، مراقبة العمليات الروتينية.¹

2- تصنيف القرارات حسب (h.simon): صنف simon القرارات إلى نوعين قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة .

1-2- قرارات مبرمجة: تختلف المشاكل التي تعترض المديرين متخذي القرارات من حيث درجة يقينها، ويرجع ذلك الى مدى حدوثها، فكلما تكررت تكونت لدى متخذ القرار خبرة ومعرفة اكبر بهذه المشاكل.

¹ - سيد صابر تعلق، مرجع سبق ذكره، ص 47

وتعتبر القرارات المبرمجة مبرمجة، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يحل المشكلة بفعالية، وهي أيضا قرارات متكررة روتينية محددة جيدا، بما اجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها.

2-2- قرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة الى اتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها.

وتكون قرارات غير قابلة للبرمجة إذ كانت تواجه مواقف مستحدثة او غير متوقعة، أو إذا كانت تؤدي إلى آثار واسعة المدى ومن امثلتها إدخال منتج جديد أو التوسع في أحد الخطوط الانتاجية والاندماج في منظمة أخرى او الشروع في حملة إعلامية واسعة لتغطية منتوجات المنظمة مع تحملها نفقات باهظة وقد لا تكون احتمالات النجاح واضحة تماما في بداية الامر ولهذا فإن قدر المعلومات لا يكفي لبرمجة القرار.¹

الجدول رقم(02): الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
● غير متكررة.	● روتينية ومتكررة.
● الظروف فيها متغيرة وغير مستقلة.	● الظروف مستقلة وثابتة .
● البيانات غير مؤكدة نسبيا.	● البيانات تكون شبه مؤكدة.
● الوقت والجهد المبذول فيها كبير نسبيا.	● الوقت والجهد المطلوب محدود.
● غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الادارية العليا.	● تتأخذ في مختلف المستويات الادارية .
● تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة.	● تتعلق بتمشية الانظمة التشغيلية للمؤسسة.

المصدر: محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص18.

¹- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص225.

3- تصنيف القرارات حسب ظروف القرار: يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ القرار بشأن بين ظروف التأكد، وظروف المخاطرة وظروف عدم التأكد، وتعتبر معالجة المخاطرة وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات وسوف نتناول في هذا الجزء شرح كل حالة على حدى

3-1- قرارات في حالة التأكد: قد يتوفر لبعض القرارات معلومات كاملة بشكل محدد لا تتخلله أي من ظروف عدم التأكد، ويعتبر متخذ القرار في حالة التأكد إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة، وتعتبر مواقف ظروف التأكد أسهل مواقف صناعة القرارات ولا تحتاج الى حصر وتقييم البدائل المتاحة ففي مجال الأعمال يمكن القول بأن القرارات الروتينية تتصف بحالة التأكد وكذلك في مجال الاستثمار يلاحظ أن قرار الاستثمار في شهادات الاستثمار، يمكن أن يتخذ على ضوء معلومات كاملة وشبه مؤكدة عن العائد وتاريخ السداد وشروطه، وهذا يعني أن يكون لكل بديل أو تصرف نتيجة واحدة واحتمال واحد.

3-2- قرارات المخاطرة: يطلق هذا التعبير على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون أن تتمكن من تقدير حدوث أي منها بشكل قاطع، وإن في هذه الحالة يلزم إيجاد وسط مرجح لتقديرات كل بديل على ضوء احتمالات الأوضاع المختلفة ويفترض بطبيعة الحال أن إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي واحدا وبذلك يمكن القول أن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التأكد.

3-3- قرارات في حالة عدم التأكد: حالة عدم التأكد ترتبط بنظرية اتخاذ القرارات ولست بالمتغيرات الإحصائية ويعتبر الظروف حالة عدم التأكد إذا لم يكن لدينا أي معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد فإن كانت الاحتمالات غير معروفة تماما فالقيمة المتوقعة للقرارات في مثل هذه الحالات تكون عند حدها الأدنى مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف صناعة القرارات على الإطلاق.¹

4- تصنيف القرارات حسب صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار: يمكن التمييز بين نوعين من القرارات التنظيمية والشخصية .

4-1- القرارات التنظيمية: هي التي يتخذها الإداري بصفته الرسمية، أي بصفته عضوا في التنظيم أو موظفا يشغل منصبا رسميا.

4-2- القرارات الشخصية: هي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناء على معتقداته وميوله، وفي الواقع فإن الفرق بين القرارات التنظيمية والشخصية هو فرق في الدرجة وليس في النوع، لأن شخصية الإداري تظهر في معظم

¹ - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 207.

القرارات التي يتخذها حتى ولو كانت قرارات تنظيمية، فالإداري إنسان لا يستطيع أن يتخلى عن قيمته وآرائه الشخصية ويتجرد من إنسانيته¹.

5- تصنيف القرارات حسب طبيعة القرار ودرجة تكراره: يمكن تصنيف القرارات الى قرارات متكررة وقرارات استثنائية.

5-1- القرارات المتكررة: هي التي يمكن جدولتها أو برمجتها ووضعها في كتيبات التعليمات.

5-2- القرارات الاستثنائية: فهي التي لا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي فإنه لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي ترتبط مع حالات جديدة وفريدة².

6- تصنيف القرارات حسب شكلها: تصنف القرارات وفق شكل إصدارها الى نوعين:

6-1- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: فالقرارات المكتوبة تكون في شكل لوائح وتعليمات أو أوامر مكتوبة، أما القرارات الشفوية فتكون في صيغة الكلمة المنطوقة وليس المكتوبة.

6-2- القرارات الصحيحة والقرارات الضمنية: القرارات الصحيحة هي التي يعبر عنها بألفاظ صريحة وواضحة. أما القرارات الضمنية فلا يعبر عنها بصراحة وإنما تستنتج من سلوك متخذ القرار³.

الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار

في عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في مايلي:

أولاً- تحديد المشكلة: وتتمثل في إدراك وتحسين الإدارة بوجود مشكلة ما والمشكلة هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبينما يجب أن يكون. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد لنتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فعالية الخطوات التالية، فهي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فان هذا القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته التي صدر بصدها ولهذا فان لهذه المرحلة الكبيرة، اذ يجب على متخذ القرار أن

¹ - مؤيد الفضل، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص26-27.

² - سيد صابر تغلب، مرجع سبق ذكره، ص ص52-53.

³ - محمد الصيرفي، القرار الاداري و نظم دعمه، مرجع سبق ذكره، ص16.

يكتسب الخبرة والدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض الموظف من مؤسستنا من ناحية أخرى فتعين الأولوية .

ثانيا- مرحلة جمع المعلومات اللازمة: بعد تحديد المشكلة أو الهدف نقوم بتحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، وقد تكون من المناسب، ومصدر الحصول عليها التي من بينها: الخبرة الشخصية، القيام بالدراسات والبحوث...الخ مصادر أولية أو ثانوية، داخلية أو خارجية.

ثالثا-مرحلة تحديد البدائل المتاحة: هي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشاكل المطروحة، بمعنى آخر هو قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير، وهنا يجب توفر شرطان في الحل البديل:

- ✓ أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- ✓ أن يتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى. وإن عدم توفر هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار، ويبعده من قائمة الحلول موضع البحث.

رابعا-مرحلة تقييم البدائل: بعد أن يتضح لمتخذ القرار الحلول البديلة، يجب تقييم ومقارنة هذه الحلول مع بعضها البعض، فلا بد من معرفة مزايا وعيوب كل بديل ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى قدرتها على تحقيقها الأهداف المطلوبة، وهنا لا بد أن يكون لكل مؤسسة معايير للمقارنة، ومن هذه المعايير نذكر:

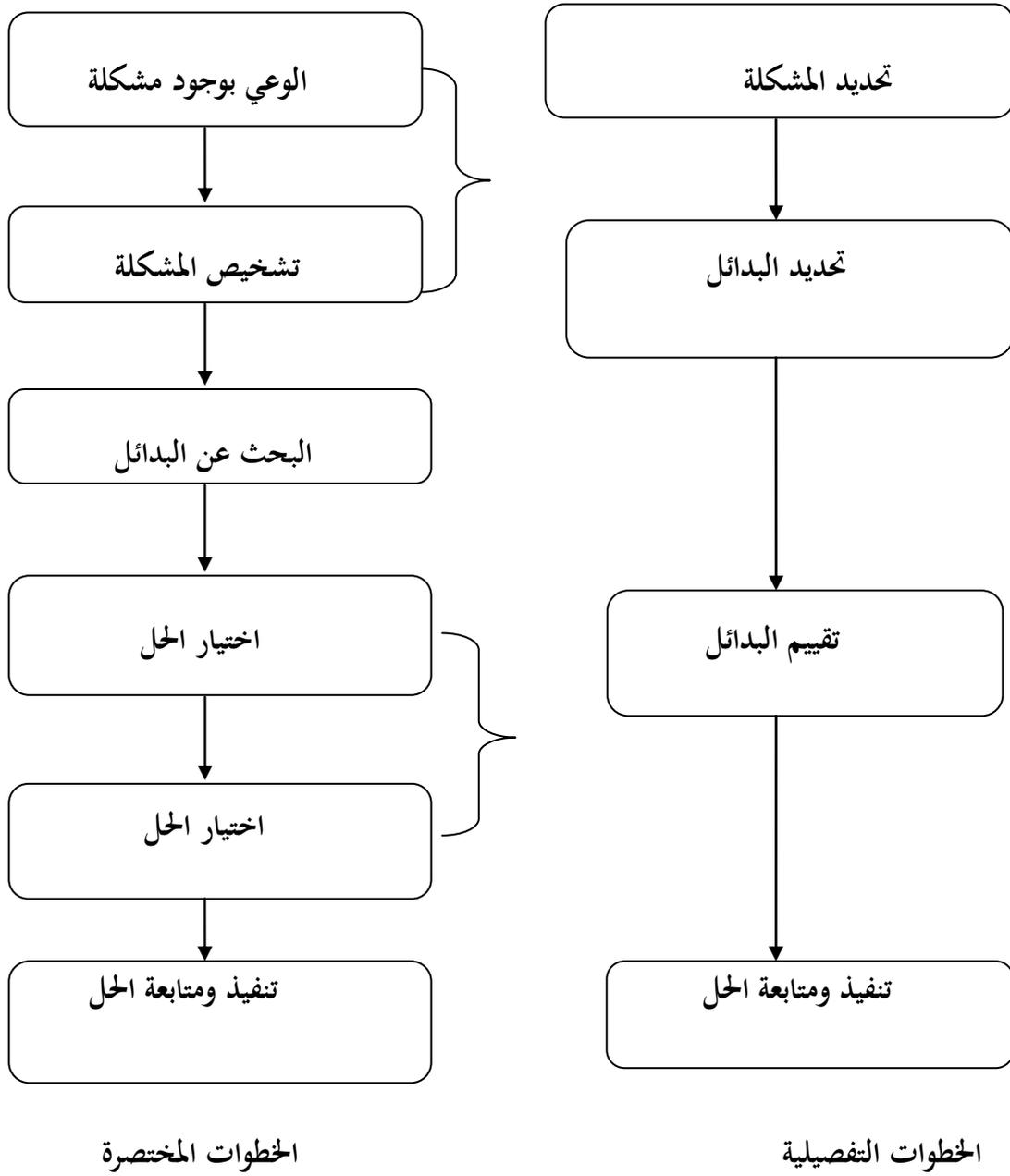
- عدد وأهمية الأهداف التي يحققها البديل دون غيره من البدائل.
- مدى اتفاق البديل مع سياسات وخطط المؤسسة .
- المنفعة (المكاسب) التي يحققها البديل.
- مقدار الجهد البشري اللازم لتنفيذ البديل.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية.
- التوقيت المطلوب لتنفيذ البديل.

خامسا-مرحلة اختيار البديل المناسب: وهي أصعب المراحل، إذ أن نتائجها تظهر فعلا في المستقبل، بالإضافة إلى أنها تتطلب جهود فكري من متخذ القرار.

سادسا-مرحلة التنفيذ ومراقبة البديل: وتعني هذه المرحلة وضع البديل الذي تم اختياره والتوصل إليه محل التنفيذ، مع متابعة ومراقبة تطبيقه لمعرفة الانحرافات وعلاجها.¹

¹ -Serge Bellut, Les processus de la prise de la décision, édition France, 2002, p 85

شكل رقم (12) : خطوات اتخاذ القرار.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 47

المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات: فيما يلي عرض لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات:

- 1- **عوامل البيئة الخارجية:** يوجد في البيئة الخارجية مجموعة من الفرص التي تكون في صالح المؤسسة، كما توجد مجموعة من التهديدات التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، وهي:
 - 1-1- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
 - 1-2- التطورات التقنية والتكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
 - 1-3- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل: المنافسين، الموردين، المستهلكين؛
 - 1-4- العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مثل: النقابات، التشريعات والقوانين الحكومية والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج؛
 - 1-5- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.
- 2- **عوامل البيئة الداخلية:** هذه العوامل تقع داخل حدود المؤسسة وهي عديدة منها .
 - 1-2- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
 - 2-2- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
 - 2-3- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
 - 2-4- درجة المركزية، حجم المؤسسة والظروف المحيطة بمتخذ القرار.
 - 2-5- القرائن واللوائح في المؤسسة.
 - 2-6- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.¹
- 3- **تأثير العوامل الشخصية والنفسية:** هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار وتنقسم إلى:
 - 1-3- **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الشخصية للفرد، فان السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في اتخاذ القرار فلكل متخذ قرار أسلوبه الشخصي الخاص به؛

¹ - كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص144.

3-2-عوامل نفسية: هذه العوامل تتعلق بدوافع داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به، خاصة في مرحلة اختيار البديل من مجموعة البدائل المتاحة.

4. تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج اقرب إلى الصواب وإمكانية تحليل المعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.¹

5. تأثير أهمية القرار: كلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:²

5-1- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

5-2- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.

5-3- كلما زادت أهمية القرار كلما احتاج متخذ القرار إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المؤثرة عليه.

وبالتالي يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:

- طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها.
- مدى توفر المعلومات اللازمة.
- درجة الخبرة والذكاء التي يتمتع بها متخذ القرار.
- مدى توافر الإمكانيات المادية، المعنوية، البشرية... الخ اللازمة لتنفيذ القرارات.
- درجة التردد والخوف من المستقبل أو من نتائج القرار المتخذ.

¹ - Jean Mousson, **La décision entre passion et raison**, édition de Boeck et lancier, France, 2006, p38 .

² - Boutaleb Kouider, **Théories de la décision: élément de cours**, éditions d'offices des publications universitaires, Alger, 2006, p 42.

المطلب الثاني: صعوبات عملية اتخاذ القرار

إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المؤسسة يعتبر من اهم الصعوبات التي تواجه عملية القرار بالإضافة إلى صعوبات أخرى مثل:

- طغيان التأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات والهيئات والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.
- صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار، يجعل قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة، وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمؤسسة.
- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية القرارات بحيث نجد ان الأحزاب السياسية لها دور كبير في ذلك.
- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسات، حيث أن هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت في الوقت الحاضر.
- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المؤسسة مصداقيتها عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.
- كفاءة متخذ القرار التي تشمل درجة ذكائه وخبرته وقدرته العلمية والعقلية وموقعه داخل التنظيم في المؤسسة.¹
- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات، حيث تعد المعلومات الأساس في اتخاذ القرار، ويجب أن تكون مماثلة للظاهرة المدروسة وحيث تستطيع الإدارة استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القادمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا، بالتالي فإن أي نقص في المعلومات الضرورية يضعف من القدرة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية.²

¹ - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية اتخاذ القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص240.

² - kholadi mohamed, **cours des systèmes organisationnels**, baha eddine edition, alger, 2004, p42.

المطلب الثالث: العوامل التي تبرر الحاجة لنظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات:

إن أهمية المعلومات في الإدارة عامة و في اتخاذ القرارات خاصة لا تحتاج إلى تأكيد، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر من أكثر النشاطات تكرارا و تعددا، و في ذات الوقت من اخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للمديرين لأنهم مسئولون مباشرة عن نتائج اتخاذ القرارات، و من جهة أخرى نجد أن توفر المعلومات أمر ضروري ليس فقط لاتخاذ القرارات و إنما تتعداها إلى مرحلة التنفيذ و التقييم لتلك القرارات.

1. **التغيرات في القوى البيئية:** و يقصد بها التغيرات المستمرة و السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية، القانونية، التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و التكنولوجية، و من هنا فان دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التعامل معها يتطلب توفير المعلومات الكافية و المتنوعة و الدقيقة عن مثل هذه التغيرات، أي أن تبقى المؤسسة على علم بكل المستجدات و التطورات.

2. **نشوء الاقتصاد العالمي (العولمة):** إن نشوء العولمة جعل المؤسسات تطمح إلى تحسين أدائها علميا و ليس محليا فقط، فأصبحت تنبؤاتها موجهة للطلب العالمي و دراستها مبنية على أسس و معايير الأسواق العالمية، و بالتالي فهي و إن العمل على المستوى الدولي فرض على المؤسسات ليس فقط السعي للحصول، تسعى لتحقيق معايير الجودة العالمية ، و لم يعد هذا حكر على الشركات المتعددة الجنسيات على المعلومات، بل بناء نظم معلومات و اتصالات قوية و فعالة فقط، و لكنه تحدي أمام المؤسسات العاملة على المستوى المحلي.¹

3. **التحول في الاقتصاديات الصناعية:** إن تحول اقتصاديات الدول من الاقتصاد الخاضع للسيطرة الاستعمارية والاقتصاد الصناعي و الزراعي إلى اقتصاديات تعتمد على المعرفة و المعلومات، زاد من أهمية المعلومات و نظمها، فلم تعد الإنتاجية تقاس بحجم الإنتاج و لا بجودته، بل أصبحت تقاس بجودة المعلومات المستخدمة في القرارات لهذه المؤسسات.

4. **قيود الوقت المتاح للمدير:** تعد قيود الوقت المفروضة على متخذ القرار مبررا آخر للحاجة إلى المعلومات، و يمكن تقسيمه إلى قيود خارجية متعلقة بطلب السوق و أخرى داخلية متعلقة بآجال انجاز الأنشطة، لذلك و لكي يضمن متخذ القرار تجاوز هذه القيود يجب البحث عن معلومات دقيقة و سريعة بالإضافة للاعتماد على نظم معلومات متطورة.

5. **تزايد سخط و عدم رضي العملاء:** من بين الظروف التي تبرر الحاجة للمعلومات سخط و عدم رضي العملاء، خصوصا بعد أن أصبح إرضاء الزبائن عاملا تنافسيا مهما بين المؤسسات ففي الوقت الذي أصبح فيه كسب الزبون أمرا صعبا، فان المحافظة عليه تتطلب من المؤسسة حرصا شديدا على ردود فعله تجاه منتجاتها أو خدماتها، و لا يتحقق ذلك إلا بالحصول على معلومات دقيقة و سريعة حوله صعبا، فان المحافظة عليه تتطلب من المؤسسة حرصا شديدا على ردود فعله تجاه منتجاتها أو خدماتها، و لا يتحقق ذلك إلا بالحصول على معلومات دقيقة و سريعة حوله.²

1- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2005، ص100

2- Girarde Philippe, **Analyse des décisions en conception**, l'entreprise industrielle, 1999, p122 .

إذن ترتبط المعلومات بوجود مشكلة متعلقة بالقرارات، و تنبع أهمية المعلومات من قوة تأثيرها على طبيعة القرار وحجمه و نتائجه، و إن القرار الإداري تطور مع تطور الإدارة ففي السابق كانت الإدارة تعتمد فقط على خبرة المدير وعلى تخمينه و حدسه، و هذا يحتاج إلى قدر ضئيل من المعلومات استمدها من طول خبرته أو تعامله مع الآخرين، ولكن بعدما اعتمد الأسلوب العلمي الحديث في اتخاذ الإدارة و أصبح القرار لا يتم بواسطة الحدس و التخمين أو حتى بناء على خبرة المدير فقط، بل يعتمد كذلك على البحث الدقيق و هذا لا يأتي إلا بجمع البيانات و عن كل جوانب المشكلة ثم تحليلها و تفسيرها و ترجمتها إلى واقع يساعد على اتخاذ القرار والعلاقة بين المعلومات و القرارات علاقة وطيدة، فتوفر المعلومات بكميات هائلة يعني القوة أي توفر العديد من البدائل.

خلاصة:

رأينا من خلال هذا الفصل كيف أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي، تشكل احد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما يدفع بهذه المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات إدارية بغية ضمان الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من اجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات.

وتعتبر هذه الأخيرة جوهر العملية الإدارية ويعود نجاحها لدرجة فعالية ونوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، فإذا كانت هناك عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار فإن اختياره لأحدهما يكون بناء على المعلومات المتوفرة، واتخاذ القرار السليم يكون وفق مراحل محددة وبالرغم من وجود هذه المراحل إلا أن هناك عوامل تؤثر عليه من بينها نظام المعلومات، فإذا كان هذا الأخير فعال فبطبيعة الحال سيكون القرار سليم والعكس صحيح.

الفصل الثاني:

واقع نظام المعلومات واتخاذ القرار

بمؤسسة الجزائرية للمياه

تمهيد

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات وعرض كل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل السابق، ومن أجل توضيح أكثر للمفاهيم السابقة، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط المفاهيم التي استعملناها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة". سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه ووحدة البويرة.
- الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.
- اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة

الجزائرية للمياه من بين المؤسسات الاقتصادية التي تنشط بالتراب الوطني والتي سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفها وتحديد سياستها وخصائصها.

المطلب الأول: تعريف نشاط المؤسسة، أهدافها وخصائصها

سنقوم في هذا المطلب بإبراز أهم النقاط التي تتعلق بالمؤسسة وذلك من خلال تعريف بنشاطها، وأهدافها، وخصائصها الأساسية.

الفرع الأول: تعريف نشاط المؤسسة

وحدة البويرة للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بشخصية قانونية واستقلال مالي، نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 ابريل سنة 2001، توضع المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة ويوجد مقرها الاجتماعي في الولاية، تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل تراب الولاية من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذلك تحديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.¹

الفرع الثاني: أهداف وحدة البويرة للمياه

تتمثل أهداف الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" فيما يلي:²

أ- تسعى الجزائرية للمياه وحدة البويرة لضمان هدف استراتيجي و هو ضمان تلبية الاحتياجات الخاصة من الماء للمشاركين، و ضمان التسيير الفعال لمورد المياه و حمايته من الضياع و التسرب و إعطائه كل قيمته الاقتصادية؛

ب- لا مركزية التسيير و ذلك من أجل جعل الوحدات تتمتع باستقلال ذاتي في تسييرها لإعطائها أكبر قدرة على تحمل القرار و التدخل في الوقت المناسب، حسب ما تمليه ظروف كل وحدة، خاصة في تسيير ماليتها وخزيرتها العمومية و نشاطها التجاري؛

ت- مشاركة المتعاملين في تسيير الخدمات العمومية من خلال ترقية عقود التسيير و الإيجار و الامتياز و البناء والاستغلال و التمويل، و نشير أن عدة مؤسسات أجنبية قامت بإنشاء عدة سدود على المستوى الوطني، كما أن

تسيير شبكة توزيع المياه بعدة مدن كبرى قد منحت لعدة شركات أجنبية مثل الجزائر، وهران، قسنطينة؛

ث- توفير الحاجيات من المياه بأكبر جودة ممكنة؛

ج- تطوير تقنيات التسيير؛

ح- وضع مخطط للتكوين و التأهيل بوضع سياسة استثمارية تضمن التطور التقني و تطوير كفاءة العمال؛

¹: مرسوم تنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم الموافق ل 21 افريل 2001 المتعلق بإنشاء مؤسسة الجزائرية للمياه.

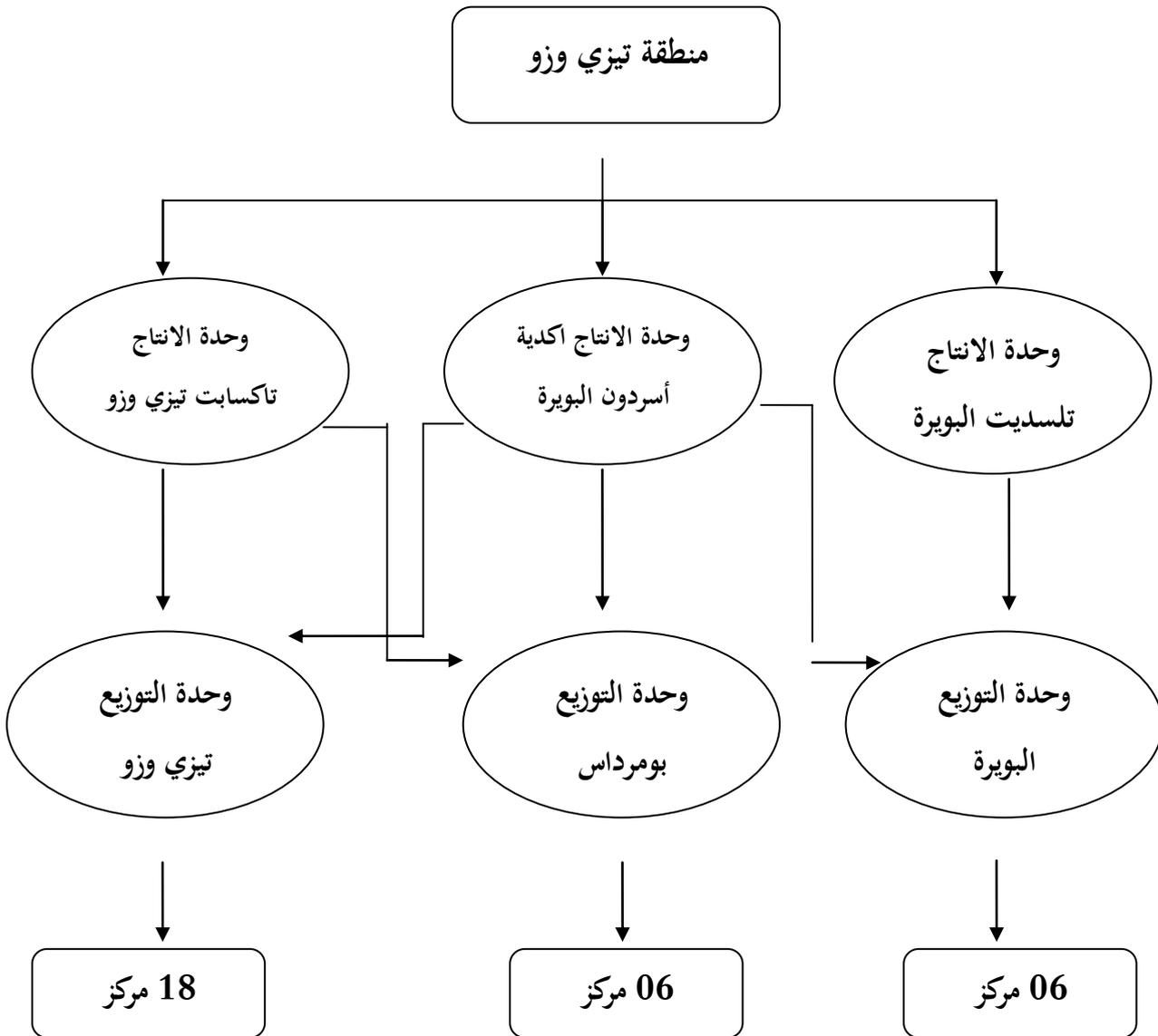
²: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين ووثائق المؤسسة.

- خ- تحسين نوعية الماء و ذلك بالتحكم في تسيير الشبكات و مكافحة تبذير الماء؛
 د- إصلاح نظام التسعيرة و التحصيل بإعطاء الماء قيمته الاقتصادية الحقيقية؛
 ذ- تسطير التشاور مع الجماعات المحلية بإنشاء مجالس للتنشيط و المراقبة و تخلي الدولة عن التحكم في المنشآت.

الفرع الثالث : خصائص نشاط وحدة البويرة للمياه

وحدة البويرة للمياه تابعة لمنطقة تيزي وزو حسب التقسيم الجغرافي الذي أقرته وزارة الموارد المائية والشكل التالي يوضح موقع وحدة البويرة للمياه في منطقة تيزي وزو كما يلي:

الشكل رقم (03): وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

والصلاحيات التي تتمتع بها وحدة البويرة للمياه تسمح لها القيام ب:

- أ- ضمان توفير المياه الصالحة لمشرب لجميع المواطنين عبر كامل تراب الولاية حيث وصل عدد المشتركين في ولاية البويرة فقط حوالي 20000 ألف مشترك؛
- ب- الاستغلال الأمثل والعقلاني للمياه الصالحة لمشرب من خلال عمليات الإنتاج، المعالجة، التحويل، التخزين، التوزيع عبر شبكات المياه الصالحة لمشرب؛
- ت- الرقابة المستمرة و الدائمة لشبكات التوزيع لضمان النوعية الحسنة والجيدة للمياه الموزعة؛
- ث- تنظيم حملات التوعية و التحسيس بغرض الاستغلال العقلاني للمياه والعمل عمى المحافظة على هذه الثروة الغالية.

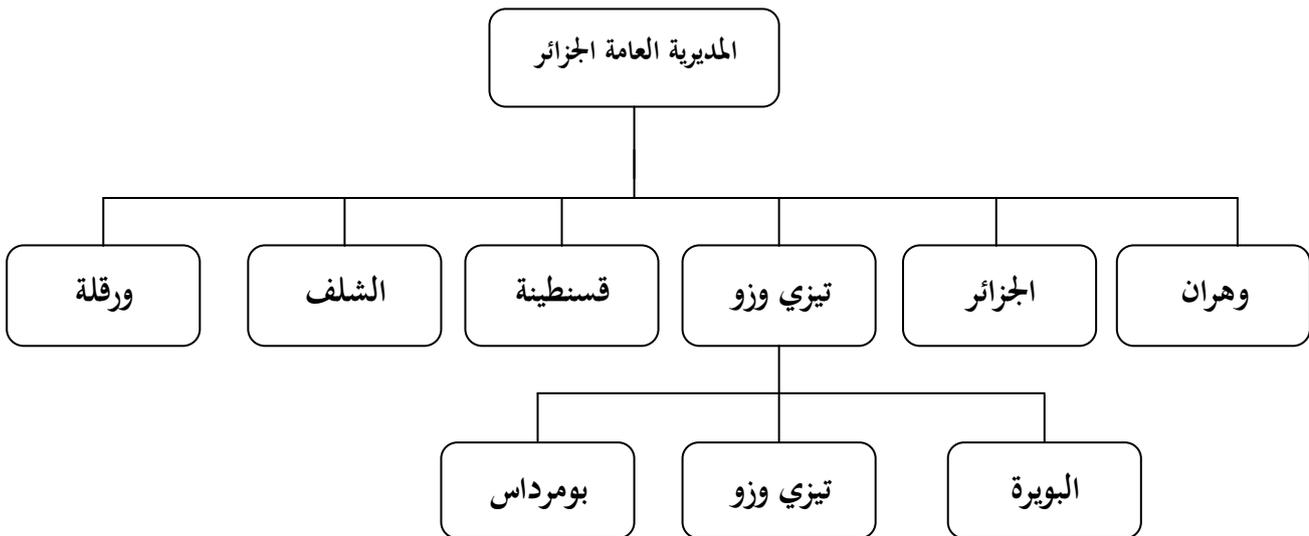
المطلب الثاني: هيكلية الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

سنحاول في هذا المطلب بيان الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على مستوى الوطني ثم على مستوى الولاية.

الفرع الأول: هيكلتها على المستوى الوطني

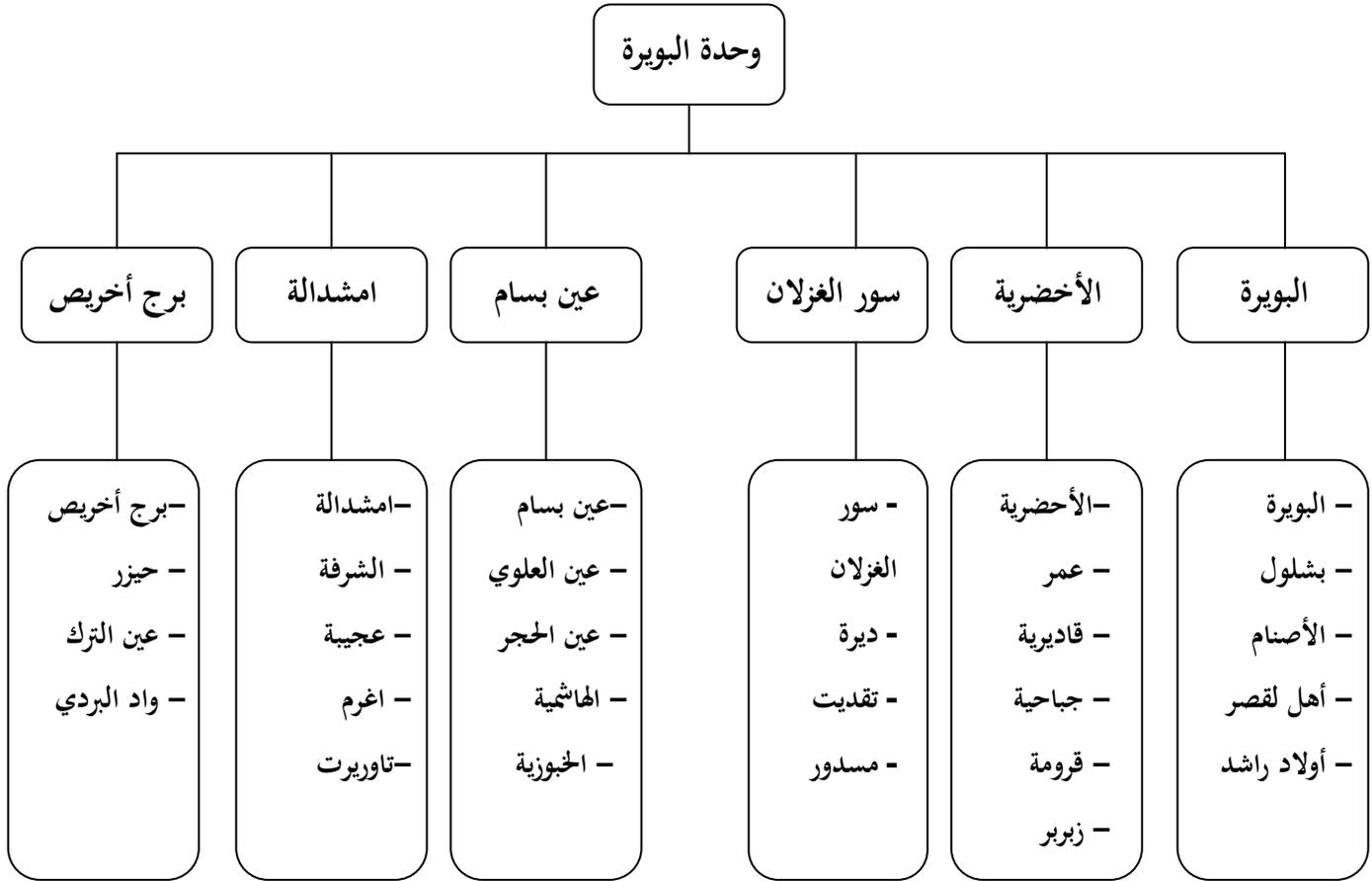
من أجل تحسين خدمات المياه التي تعتبر ضرورية و جد حساسة قامت المؤسسة الجزائرية العمومية للمياه ومن أجل ضمان خدماتها لكل المواطنين قامت بتصميم هيكلتها لها على المستوى الوطني من خلال تقسيم الجزائرية للمياه إلى مناطق ثم وحدات و كل وحدة تحتوي على فروع و الشكل التالي يوضح تقسيمها على المستوى الوطني:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على المستوى الوطني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة للمياه



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: إمكانات الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

تقوم الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" بتشغيل حوالي 425 عامل مقسمون كآلاتي³:

- 02 إطارات عليا.

- 93 إطار سامي.

- 206 عون تحكم.

- 124 عون عادي (أعوان التطبيق).

هذه اليد العاملة موزعة في مصالح المؤسسة عبر المراكز التابعة لوحدة البويرة.

³: مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

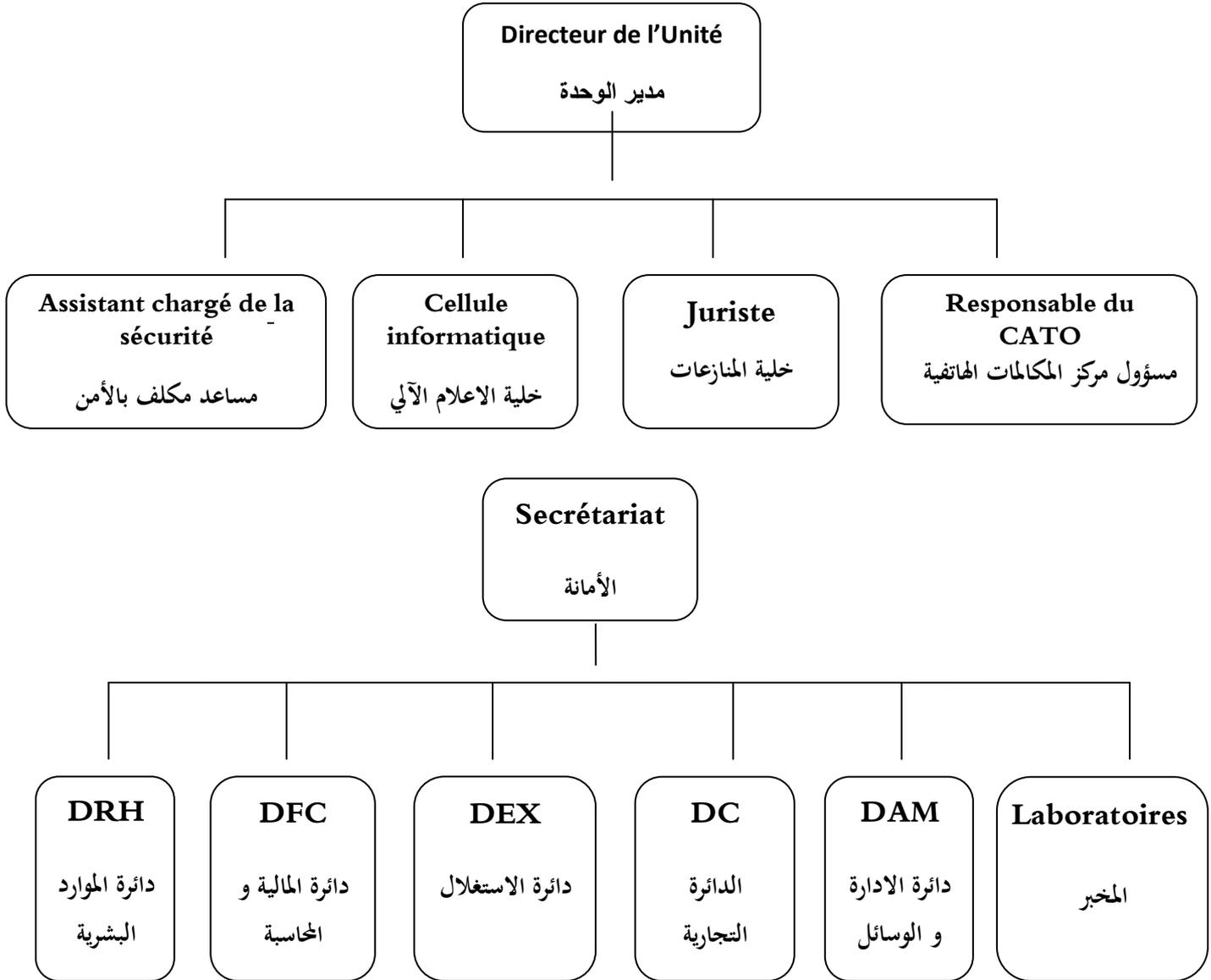
وعملية إنتاج المياه الصالحة لمشرب تعتمد بشكل كبير على المياه السطحية التي تعتبر مورد طبيعي خالص في استغلال المياه عبر تراب الولاية وهذه المياه السطحية هي ممثلة في مجموعة من السدود والآبار والمنابع المنتشرة عبر تراب الولاية، ويمكن إيضاح أهم المصادر الأساسية للمياه التي تعتمد عليها "وحدة البويرة" في إنتاج المياه وتنظيم توزيعها عبر مراكز الولاية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): المراكز التابعة لوحدة البويرة

وحدة البويرة					
مركز البويرة	مركز الأخصرية	مركز برج اخريص	مركز امشدالة	مركز سور الغزلان	مركز عين بسام
سد تلسديت	بئر برجة	سد تلسديت	منبع عنصر أبركان	السد الأكحل	السد الأكحل
بئر سيدي زيان	بئر بعمود	بئر الغابة	بئر تاويرت	بئر سواقي	بئر بير غبالو
بئر F11	بئر عمر		بئر لعجبية	كدية أسردون	بئر عين الحجر
بئر F 08	كدية أسردون		بئر الشرفة		منبع عين الباردة
بئر F21					كدية أسردون

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة"
 الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة:⁴
 الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

⁴: مقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين.

- أ- مدير الوحدة: مكلف بتسيير وحدة المياه.
- ب- رئيس خلية الإعلام الآلي: مكلف بترقية وسيلة الإعلام و استغلال التطبيقات في الإعلام الآلي.
- ت- رئيس خلية الاتصال: مكلف بوضع الوحدة في مجال الاتصال و الإعلام الآلي و كذا ترقيةها.
- ث- مساعد مكلف بالأمن و التراث: يساعد مدير الوحدة في وضع مخطط الأمن الداخلي و حماية تراث الوحدة طبقا للأحكام المعمول بها.
- ج- مسؤول مركز المكالمات الهاتفية: يعتبر مركز المكالمات الهاتفية من أهم أنشطة الجزائرية للمياه، فهو عبارة عن حلقة الوصل بين المؤسسة و جميع زبائنها و مشتركها، لذا فهي بمثابة الأذن الصاغية لهم يبدأ هذا المركز عمله منذ ساعة 08:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء، متيحة الفرصة لجميع المشتركين الاتصال و الاستفسار عن طريق رقمين خصصتهما لذلك هذين الرقمين يعتبران عبارة عن حلقة الوصل و الربط بين الجزائرية للمياه وجميع الزبائن و المشتركين من أجل تنظيم الوسائل و تحسين نوعية الخدمات المقدمة من خلال الاستماع إلى:
- تظلمات و شكاوي جميع المشتركين طيلة أيام الأسبوع؛
 - البلاغ عن التسربات؛
 - الاستماع إلى المشاكل المطروحة للجزائرية للمياه و مشتركها مثل الفواتير، جودة المياه، انقطاعات المياه؛
- ح- دائرة الإدارة والوسائل: يسهر على تنفيذ سياسة المؤسسة في المجال الإداري و سير الوسائل و التراث كما يسهر على تطبيق النصوص و القوانين المعمول بها في هذا المجال؛
- خ- رئيس المالية و المحاسبة: يسهر على التسيير الدقيق للموارد المالية للوحدة و إعداد التقرير السنوي؛
- د- رئيس دائرة التجارية: مسؤول عن إعلام الزبائن و الجمهور، يسهر على فوترت المياه الموزعة وكذا تحصيل مستحقات الوحدة، كما يقوم بترقية و تحسين كل ما يتعلق بالنشاطات التي تهدف إلى تحسين علاقة الزبائن بالوحدة و كذا الرفع من مداخيل الوحدة؛
- ذ- رئيس دائرة الاستغلال: يسهر على الاستغلال الأمثل لكل المنشآت و هيكل الري لضمان توزيع مياه بكميات كافية و نوعية جيدة؛
- ر- رئيس دائرة الموارد البشرية: مكلف بتسيير الموارد البشرية للوحدة و مسؤول عن تنفيذ مخطط التكوين للمؤسسة كما يسهر على تطبيق النصوص و التشريعات الخاصة و المعمول بها في مجال علاقات العمل؛
- ز- رئيس المخبر: مكلف بتسيير مخبر الوحدة مسؤول عن العمال، و الوسائل و المواد الكيماوية و يراقب عملية تحليل المياه الصالحة للشرب.

المطلب الثالث: سياسة و مهام الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

تتميز كل مؤسسة بسياسة خاصة بها وكذلك مجموعة من المهام تقوم بها، فسياسة و مهام مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: سياسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

- حسب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 ابريل 2001 توضع هذه المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة، تقوم سياسة مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على الأسس التالية:⁵
- أ- ضمان توفير المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعية لتلبية أقصى طلب مستعملي شبكة المياه العمومية؛
 - ب- استغلال الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج، والتحويل والمعالجة والتخزين والتوزيع للمياه الصالحة لشرب والمياه الصناعية؛
 - ت- التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة؛
 - ث- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه؛
 - ج- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع ومكافحة التبذير ونشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية؛
 - ح- دراسة كل إجراء يدخل ضمن سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك على السلطة الوصية؛
 - خ- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة؛
 - د- تنظيم امتياز تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية.

الفرع الثاني: مهام الجزائرية للمياه

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية، نقلها، معالجتها، تخزينها، جرها، توزيعها و التزويد بها وكذا تحديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها من خلال:⁶

أولاً: التسيير

تسيير الإنتاج، تسيير التحويل، تسيير المعالجة، تسيير التخزين، تسيير جمع و جر المياه، تسيير التوزيع و التزويد بالماء الصالح للشرب و الصناعة.

⁵: مقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين.

⁶: موقع الجزائرية للمياه، <http://www.ade.dz>، تاريخ الاطلاع 02 ماي 2019، 18:00.

ثانيا: تجديد المنشآت المتعلقة به

وهي مكلفة من جهة أخرى بما يلي :

التحكم في المنشآت و التحكم في العمل لحسابها الخاص أو بتفويض من الدولة أو الجماعات المحلية المبادرة بكل عمل يهدف إلى تنظيم تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنوية أو الخواص لحساب الدولة؛ و تكلف المؤسسة، بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام التالية :

أ- مراقبة نوعية المياه الموزعة؛

ب- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لا سيما عن طريق :

1- تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع؛

2- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه؛

3- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين و التريبة و التحسيس باتجاه المستعملين؛

4- تطوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه؛

5- التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية و المتعددة السنوات و تنفيذها؛

ج- تأمين المياه لجميع المشتركين؛

ح- تنظيم و رقابة و صيانة الأنظمة المحلية للجزائرية للمياه و تسييرها من خلال:

الإنتاج، النقل، المعالجة، التخزين، إيصال المياه، التوزيع؛

خ- التحكم و الاقتصاد في استهلاك المياه و حمايتها ضد كل التسريبات و محاربة انقطاع الماء؛

د- التحكم في العمال و العمالة من أجل حسابها الخاص أو بالمندوبية من أجل حسابات الدولة (الجماعات المحلية)؛

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات و الهيئات العمومية الوطنية و الجهوية و المحلية في ممارسة مهمة الخدمة العمومية

الإنتاج المياه الصالحة للشرب و توزيعها، لا سيما :

- الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير AGEP؛

- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب؛

- مؤسسات توزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير في الولاية؛

- الوكالات و المصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه؛

تبين كيفيات هذا الاستبدال في المواد المدرجة في المرسوم التنفيذي رقم 01- 101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق

21 أبريل 2001.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثتان في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وكذلك إعداد أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها الظاهري، كما يتضمن هذا المبحث بيان إجراءات الدراسة.

فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، كان لازما إتباع منهج معين و الاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها وتحليلها ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يقصد بالمنهج تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (محمد عبيدات: 1999، ص35)، كما أن مناهج البحث تختلف في البحوث باختلاف مشكلة البحث وأهدافها، وكذا باختلاف المطلوب البحث عنه فيمكن أن يتبع الباحثون مناهج علمية مختلفة، ومن هذا المنطلق ونظرا لطبيعة موضوعنا المتمثل في "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار في مؤسسة لجزائرية للمياه فرع البويرة"، ارتأينا أن نعتمد على المنهج الوصفي ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر المجتمع مجموعة من المفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، فقد يكون مجموعة من السكان داخل الدولة أو سكان محافظة معينة أو مدينة معينة.

وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف "الجزائرية للمياه وحدة البويرة" يتكون المجتمع الأصلي في بحثنا من جميع الإداريين موزعين على مختلف المصالح والبالغ عددهم 100 إداري.

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

يعتبر اختيار العينة من أصعب مراحل البحث العلمي، وهي الطريقة أو الأداة التي يمكن من خلالها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وفي دراستنا هذه اخترنا، حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة قصدية باعتبارها تتناسب مع طبيعة الموضوع وشملت المشرفين على المصالح في الجزائرية للمياه فرع البويرة والبالغ عددهم 12 مدير مصلحة و 18 إداري سامي ويرجع اختيارنا للعينة بهذه الطريقة لأنهم أصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة.

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

وتم توزيع 30 قائمة استبيان تم استرجاعها كاملة أي 30 استمارة وقد تم توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة، حيث تتضح طريقة التوزيع في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	30	30	00	00	30
النسب	%100	%100	%00	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثاني: أدوات البحث

بناء على طبيعة المشكلة، وبعد دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد مسلم محمد بخصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث ان يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والامكانيات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

الفرع الأول: الاستبيان

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المستجوب الإجابة عليها، ويعتبر أنسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة و المتوسطة.

أولا: تصميم الاستبيان

بعد مراجعة مستفيضة للدراسات السابقة والإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ذات العلاقة، تم الإطلاع على بعض الاستبيانات السابقة المرتبطة بنظم المعلومات واتخاذ القرار وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع الدراسة.

ويتألف الاستبيان المخصص للدراسة في صورته النهائية من (24) عبارة كما هو موضح في الملحق رقم (09) موزعة على ثلاث محاور الأول يضم أربعة أسئلة حول البيانات الشخصية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة (الأقدمية المهنية). والمحور الثاني يشمل مجال نظم المعلومات على (11) عبارة، والمحور الثالث يشمل مجال اتخاذ القرار يتكون من (09) عبارات، حيث تم إعداد استبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة و قد اعتمد في تصميمه على مقياس " ليكرت الخماسي Likert Scale"، حيث يطلب فيه على المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة (5) خيارات متدرجة على النحو التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. يراعى عند تطبيق المقياس بعثرت العبارات وعدم ذكر البعد التي تنتمي إليه، ويحتوي الاستبيان على عبارات سالبة وأخرى موجبة موضحة في الجدول التالي:

البعد	العبارات الموجبة	العبارات السالبة
بعد نظم المعلومات	01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11.	
بعد اتخاذ القرار	12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20.	

الجدول رقم(05): توزيع العبارات الموجبة والسالبة على أبعاد الاستبيان في صورته النهائية.

عند تصحيح عبارات الاستبيان يتم منح العبارات الموجبة الدرجات التالية: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، كما يتم منح العبارات السالبة الدرجات التالية: (غير موافق بشدة=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة=5)، يتم جمع الدرجات التي حددها الطالب في جميع العبارات حيث أن الدرجة العظمى للاستبيان هي 100، أما الدرجة الدنيا فهي مقدر بـ 20 بالنسبة للاستبيان ككل، أما بالنسبة للبعد الأول فالدرجة العظمى هي 55 والدنيا هي 11، وبالنسبة للبعد الثاني فالدرجة العظمى هي 45 والدنيا هي 09.

مرتفع	متوسط	ضعيف	
55 - 40,34	40,33 - 25,67	25,66 - 11	درجة البعد الأول
45 - 33	33 - 21	21 - 09	درجة البعد الثاني
100 - 73,34	73,33 - 46,67	46,66 - 20	درجة الاستبيان ككل

الجدول رقم(06): درجات الأبعاد ودرجة الاستبيان ككل.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان:

1- الصدق الظاهري: للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة و المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة (أنظر الملحق رقم 01)، من أجل مراجعتها وإبداء آرائهم، حيث طلب منهم بيان مدى انتماء الفقرات للبعد ومدى وضوحها ومدى ملائمتها للسلم الخماسي المتبع، وكذا عدد الفقرات هل هي كافية ومرتبطة أم لا، فمنهم من قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون استمارة الاستبيان، وذلك بتقديم ملاحظات تتعلق بإعادة تكييف الأسئلة بالفرضيات، في حين البعض الآخر قدم اقتراحات بتقليص عدد أسئلتها وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، من خلال هذا التحكيم تم تعديل مجموعة من العبارات وحذف بعضها، ليصبح بذلك الاستبيان في شكله الشبه النهائي (أنظر الملحق رقم 02).

2- صدق الاتساق الداخلي (المحتوى): كما اعتمدنا على صدق الاتساق الداخلي (المحتوى) الذي يتم فيه إيجاد قوة الارتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات أبعادها التي تنتمي لها، وبين درجات فقرات الأداة كل على حدة ودرجة الاختبار الكلي، وبين درجات أبعاد الاستبيان ودرجة الاختبار الكلي، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بعد تطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (30) إداري من مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة، للتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى اتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والبعد التي تنتمي إليه، وبين البعد والاستبيان ككل، واستخراج الدلالات الاحصائية لقيم معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 كما هو مبين في الجدول التالي:

معامل ارتباط		البعد	العبرة	معامل ارتباط		البعد	العبرة
البعد	العبرة			البعد	العبرة		
بالمقياس		بالبعد		بالمقياس		بالبعد	
0,997	0,986	بعد اتخاذ القرار	12	0,998	0,95	بعد نظم المعلومات	1
	0,988		13		0,96		2
	0,989		14		0,977		3
	0,991		15		0,973		4
	0,977		16		0,99		5
	0,991		17		0,996		6
	0,979		18		0,957		7
	0,982		19		0,956		8
	0,969		20		0,984		9
	/		/		0,996		10
	/		/		0,968		11

الجدول رقم (07): نتائج معامل الارتباط بين العبارات والبعد وبين البعد والاستبيان.

تحليل الجدول رقم (07): من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل نتائج الاتساق الداخلي، نلاحظ ان جميع قيم معاملات الارتباط سواء بين العبارة والبعد او بين البعد والمقياس ككل كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01، وهذا ما يتوجب ابقاء جميع العبارات لانتمائها للعبارة وابقاء جميع الأبعاد لانتمائها للاستبيان. الاستنتاج: من خلال هذه القيم لمعاملات الارتباط والتي تشير بصفة عامة لصدق العبارات وارتباط كل عبارة بالبعد وارتباط كل بعد بالمقياس ككل نجد ان الاستبيان يتصف بصدق عالي من خلال صدق الاتساق الداخلي أو ما يدعى أيضا بصدق المحتوى.

3- الثبات: ويقصد بالثبات في معناه العام على أنه يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه مرة أخرى على نفس المجموعة وتحت نفس الظروف، أي لو تكررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت درجة شيئا من الاتساق، أي أن درجته لا تتغير جوهريا أثناء تكرار الاختبار، حيث أن معامل الثبات في الأصل لا يقل بشكل عام عن 0.60 وهذا لكي نعتبر أن المقياس أو الاستبيان ثابت، وأفضل معامل ثبات هو ما كان فوق 0.90، ولقد تحققنا من ثبات الاختبار بطريقة ألفا غرونباخ:

طريقة ألفا غرونباخ: يستخدم للحصول على الثبات عندما تتكون الأداة من أبعاد أو مجالات، وقد بلغت نسبة الثبات باستعمال ألفا غرونباخ 0.998 وهذا يعني تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات تكفي للحكم على صلاحية الاستبيان للتطبيق، وهذا ما وضعه فالجدول التالي:

البعد	نظم المعلومات	اتخاذ القرار	الاستبيان ككل
الفا غرونباخ	0,996	0,995	0.998

الجدول رقم (08): قيم ألفا غرونباخ لأبعاد الاستبيان والاستبيان ككل.

تحليل الجدول رقم (08): من خلال الجدول رقم () الذي يمثل نتائج قيم ألفا غرونباخ لأبعاد الاستبيان والاستبيان ككل، نلاحظ ان جميع قيم الفا غرونباخ عالية واكبر من 0.6 في جميع أبعاد الاستبيان والاستبيان ككل. الاستنتاج: من خلال هذه قيم الفا غرونباخ نستنتج ان الاستبيان يتصف بخاصية الثبات.

4- الموضوعية:

بالنسبة لأداة دراستنا الحالية أي الاستبيان فهو مستوحى من الأدبيات والدراسات والبحوث السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة، كما أن عباراته تتميز بالوضوح والسهولة، وهذا ما أثبتته الدراسة الاستطلاعية، حيث أن جميع الإداريين أجابوا على كل فقرات الاستبيان وهذا ما يجعل الأداة موضوعية وقابلة للتطبيق ويزيد من ثقلها العلمي.

كما يقصد بالموضوعية يقصد بها عدم التأثير بالأحكام الذاتية للمصححين، وأن تعتمد نتائجه على الحقائق المتعلقة بموضوع الاختبار وحده أي لا تختلف درجة الفرد باختلاف المصححين الذين يقومون بتقدير الاجابات على أسئلة الاختبار، ويشير الخبراء إلى أن الموضوعية تضمن ثبات المصحح أو الحكم وهو ثبات بين المحكمين ويتم الحصول علي هذا النوع من الثبات عن طريق معامل الارتباط بين محكمين أو أكثر يقومون بالتحكيم لنفس الأفراد ولنفس الاختبار في نفس الوقت.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج **spss** وهو اختصار لعبارة **statistical package for the social sciences** "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية).
- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم استخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض ايجابيات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى ايجابيات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد، ويلاحظ بأنه كلما كانت نسبة الانحراف المعياري أقل من 0.3 فهذا يعني أن الإجابات متجانسة، وإذا المتوسط الحسابي كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباينة.
- تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط أبعاد الاتصال الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي من جهة أخرى.
- الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم "ليكرت"، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي:

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \text{الأهمية النسبية}$$

عدد مستويات القياس

1-5

$$1,33 = \frac{\text{الأهمية النسبية}}{3}$$

3

ومنه ينقسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات متساوية قيمة كل مستوى هي 1.33، ليصبح لدينا ثلاث مجالات هي:

- المجال الأول: مستوى الأهمية المنخفضة محصور بين 1 و 2.33.
- المجال الثاني: مستوى الأهمية متوسط من 2.34 و 3.66.
- المجال الثالث: مستوى الأهمية مرتفع تقع بين 3.67 و 5.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، سنعرض فيما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

الفرع الأول: تحليل الاستبيان الخاص بالبيانات الشخصية:

سنحاول في هذا الفرع القيام بتحليل وصفي لخصائص عينة الدراسة بغية التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

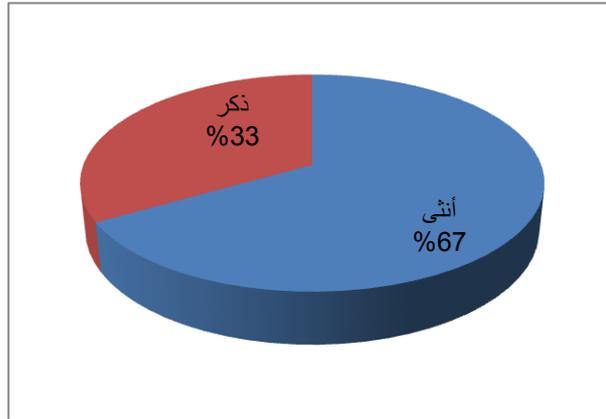
- أولاً: الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	10	33
أنثى	20	67
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليلنا الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن نسبة 67 % من أفراد عينة الدراسة إناث و 33 % تمثل نسبة الذكور، حيث أننا لم نستثنى من الدراسة أي جنس.

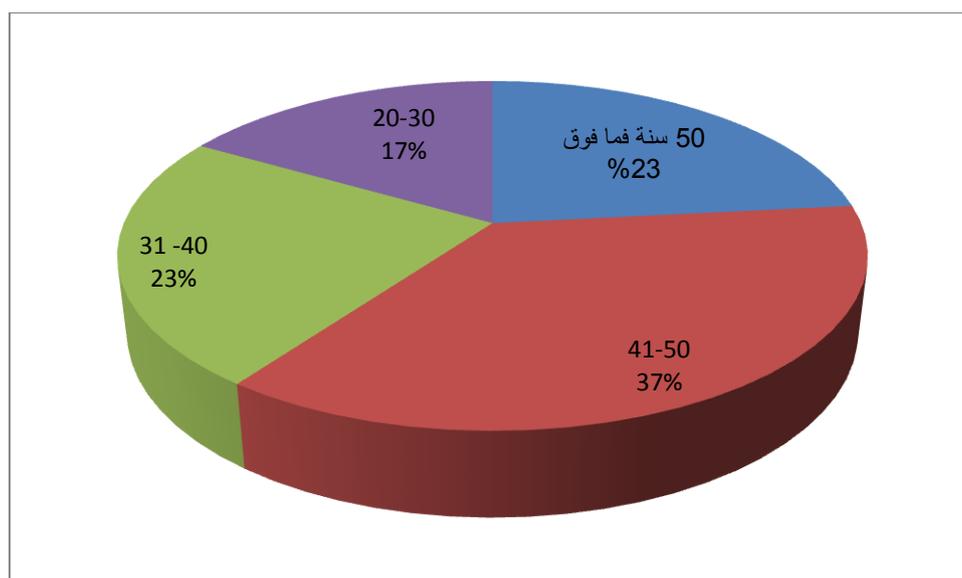
- ثانيا: السن:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن (الفئة)	التكرارات	النسبة
30-20	5	17
40- 31	7	23
50-41	11	37
50 سنة فما فوق	7	23
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليلنا الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن نسبة 17 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة، و 23 % تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة، و 37 % تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة، و 23 % 50 سنة فما فوق.

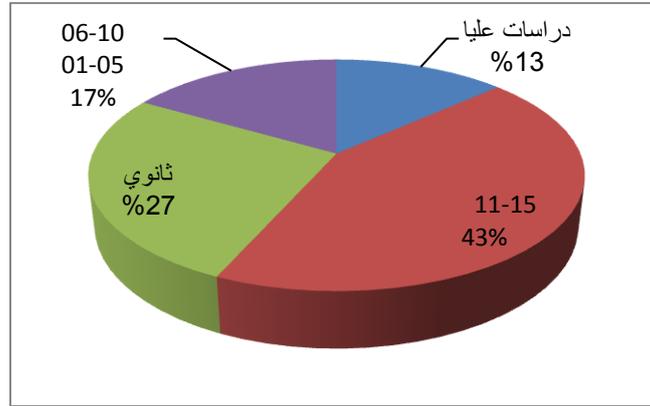
- ثالثا: المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
17	5	متوسط
27	8	ثانوي
43	13	جامعي
13	4	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليلنا الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن نسبة 13 % من أفراد عينة الدراسة متحصلون على دراسات عليا و 17 % متحصلون على شهادة التعليم المتوسط، و 27 % متحصلون على شهادة التعليم الثانوي، و 43 % متحصلون على شهادة جامعية.

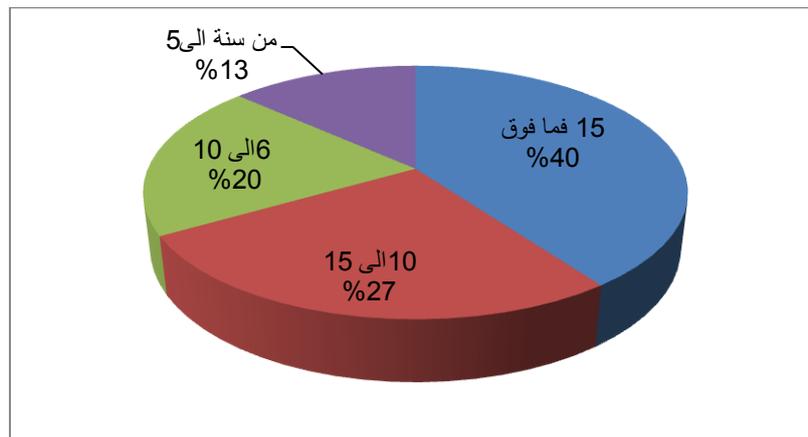
- رابعا: الخبرة:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة (الأقدمية)	التكرارات	النسبة
05-01	4	13
10-06	6	20
15-11	8	27
أكثر من 15	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليلنا الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن نسبة 13 % من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين سنة وخمس سنوات و 20 % لديهم خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات، و 27 % لديهم خبرة ما بين 10 إلى 15 سنة، و 40 % لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد "نظم المعلومات":

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، والتعرف على مدى تأثير القيم تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي بهذه الأخيرة، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، وهذا المطلب يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (13) يمثل النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور نظم

المعلومات:

الرقم	العبارات	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة.	8	7	6	5	4	2,66	1,39	11	متوسط
		26,7	23,3	20	16,7	13,3				
02	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	7	7	6	5	5	2,80	1,42	8	متوسط
		23,3	23,3	20	16,7	16,7				
03	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات بفاعلية.	6	7	7	5	5	2,86	1,38	6	متوسط
		20	23,3	23,3	16,7	16,7				
04	تقوم المؤسسة بتحديد المعلومات المهمة وتصنيفها.	8	6	5	5	6	2,83	1,51	7	متوسط
		26,7	20	16,7	16,7	20				
05	تقوم المؤسسة بتشفير المعلومات حتى يسهل استخدامها.	5	7	7	5	6	3	1,38	3	متوسط
		16,7	23,3	23,3	16,7	20				
06	يعمل نظام المعلومات في المؤسسة على وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.	6	7	7	4	6	2,90	1,42	5	متوسط
		20	23,3	23,3	13,3	20				
07	نقص المعلومات يعتبر المعوق الأساسي لعملية اتخاذ القرار.	7	8	7	3	5	2,70	1,39	10	متوسط
		23,3	26,7	23,3	10	16,7				
08	يقدم نظام المعلومات معلومات سهلة الاستخدام وشاملة.	6	8	7	5	4	2,76	1,33	9	متوسط
		20	26,7	23,3	16,7	13,3				

متوسط	4	1,41	2,93	6	5	6	7	6	09	تستخدم المؤسسة نظم قواعد البيانات لاستخراج المعلومات الإدارية والتقارير القديمة.
				20	16,7	20	23,3	20		
متوسط	2	1.40	3,03	6	6	6	7	5	10	يقوم نظام المعلومات بتوفير المعلومات بالكمية والدقة الكافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرار.
				20	20	20	23,3	16,7		
متوسط	1	1.39	3,16	7	6	6	7	4	11	يقوم نظام المعلومات بالتقليل من التقدير الشخصي في اتخاذ القرارات.
				23,3	20	20	23,3	13,3		
متوسط		1,39	2,87							التقدير العام

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن العبارة (11) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,16) وانحراف معياري (1,39) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,03) وانحراف معياري (1,40) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3) وانحراف معياري (1,38) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (09) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,93) وانحراف معياري (1,41) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (06) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2,90) وانحراف معياري (1,42) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (03) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2,86) وانحراف معياري (1,38) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (04) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2,83) وانحراف معياري (1,51) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (02) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2,80) وانحراف معياري (1,42) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (08) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2,76) وانحراف معياري (1,33) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (07) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2,70) وانحراف معياري (1,39) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (01) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (2,66) وانحراف معياري (1,33) وبتقدير متوسط، كما جاء التقدير العام للمجال الأول متوسط وبتوسط حسابي قدره (2,87) وانحراف معياري (1,39)

الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد "اتخاذ القرار":

الجدول رقم (14) يمثل النسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات اتخاذ القرار:

الرقم	العبارات	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
12	عملية اتخاذ القرار تشمل جميع المستويات الإدارية.	6	6	7	6	5	2,93	1,38	8	متوسط
		20	20	23,3	20	16,7				
13	لكل مستوى في المؤسسة نظام معلومات خاص بحسب القرارات التي يتخذونها.	5	7	7	6	5	2,96	1,35	7	متوسط
		16,7	23,3	23,3	20	16,7				
14	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية اتخاذ القرارات.	4	7	7	6	6	3,10	1,34	4	متوسط
		13,3	23,3	23,3	20	20				
15	عملية اتخاذ القرار تتأثر بشخصية متخذه.	5	7	6	6	6	3,03	1,40	5	متوسط
		16,7	23,3	20	20	20				
16	عملية صنع القرار تكون بمشاركة المدير والأفراد داخل المؤسسة.	3	7	8	7	5	3,13	1,25	3	متوسط
		10	23,3	26,7	23,3	16,7				
17	يتم استخدام الطرق الحديثة لعملية اتخاذ القرار.	5	7	7	5	6	3	1,38	6	متوسط
		16,7	23,3	23,3	16,7	20				
18	تتأثر عملية اتخاذ القرار بوقت وبنوعية المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات.	6	7	7	4	6	2,90	1,42	9	متوسط
		20	23,3	23,3	13,3	20				
19	عند اتخاذ القرارات هل يحرص المسئولين على جمع جميع المعلومات حول الموضوع.	4	7	6	6	7	3,16	1,39	2	متوسط
		13,3	23,3	20	20	23,3				
20	يترك للمرؤوسين مجالاً للإبداع والتعبير عن آرائهم واستشارتهم عند اتخاذ القرارات.	3	7	6	6	8	3,30	1,36	1	متوسط
		10	23,3	20	20	26,7				
	التقدير العام					3,05	1,36		متوسط	

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن العبارة (20) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,30) وانحراف معياري (1,36) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (19) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,16) وانحراف معياري (1,39) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,13) وانحراف معياري (1,25) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (14) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,10) وانحراف معياري (1,34) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (15) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,03) وانحراف معياري (1,40) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (17) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3) وانحراف معياري (1,38) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (13) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2,96) وانحراف معياري (1,35) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (12) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2,93) وانحراف معياري (1,35) وبتقدير متوسط، وكما جاءت العبارة (18) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2,90) وانحراف معياري (1,42) وبتقدير متوسط، وكما جاء التقدير العام للمجال الأول متوسط، وبمتوسط حسابي قدره (3,05) وانحراف معياري (1,36).

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستبيان ككل لدى إداريي الجزائرية للمياه :

الرقم	محاور الاستبيان	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
01	نظم المعلومات	2,87		متوسط	02
02	اتخاذ القرار	3,05		متوسط	01
	الدرجة الكلية للاستبيان	2,957		متوسط	

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ترتيب محاور الاستبيان، حيث حصل محور اتخاذ القرار على الترتيب الأول، ثم محور نظم المعلومات على الترتيب الثاني.

الفرع الرابع: النتائج بتحديد العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

الجدول رقم (16) يمثل العلاقة بين نظم المعلومات واتخاذ القرار.

المحور	عدد العينة	قيمة بيرسون المحسوبة	قيمة بيرسون الجدولة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
نظم المعلومات	30	0,992		28	0,000	دال
اتخاذ القرار						إحصائيا

تحليل نتائج الجدول رقم (16): من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (.). الذي يمثل العلاقة بين مستوى نظام المعلومات ومستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه، والشكل رقم (.). الذي يمثل التمثيل البياني لقيمة بيرسون المحسوبة، يتضح لنا ان معامل الارتباط بيرسون بين محور نظم المعلومات ومحور اتخاذ القرار ككل جاء مساويا للقيمة (0,992)، وهذه القيمة دالة إحصائيا بمعنى آخر قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولة، مما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين مستوى نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

الفرع الأول: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

والتي مفادها أن مستوى نظام المعلومات في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة متوسط.

من خلال الشواهد الكمية والنتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، جاء التقدير العام لمجال نظام المعلومات متوسط، وذلك لوقوع متوسطه الحسابي الذي قدره (2,87) وانحرافه المعياري (1,39) في مجال مستوى الأهمية المتوسط المنحصر بين 2.34 و 3.66، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15، بأن الفرضية الأولى تحققت بنسبة كبيرة، أي أن مستوى نظام المعلومات في مؤسسة الجزائرية للمياه متوسط.

الفرع الثاني: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

والتي مفادها أن مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة متوسط.

من خلال الشواهد الكمية والنتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، جاء التقدير العام لمجال اتخاذ القرار متوسط، وذلك لوقوع متوسطه الحسابي الذي قدره (3,05) وانحرافه المعياري (1,36) في مجال مستوى الأهمية المتوسط المنحصر بين 2.34 و 3.66، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15، بأن الفرضية الثانية تحققت بنسبة كبيرة، أي أن مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه متوسط.

الفرع الثالث: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

والتي مفادها أنه توجد علاقة إرتباطية بين نظام المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

من خلال الشواهد الكمية والنتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، يتضح لنا وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين مستوى نظام المعلومات واتخاذ القرار لدى إداريي مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، حيث كان معامل الارتباط عاليا بلغت قيمته (0,992) والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

ويرى الباحث انه كلما كان مستوى نظام المعلومات مرتفعا كلما ارتفع مستوى اتخاذ القرار أي كلما كان هنالك نظام معلومات جيد فإنه يزيد من فعالية اتخاذ القرار داخل مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة.

النتيجة العامة:

من خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية تبين لنا أن الفرضية العامة تحققت، ويرجع ذلك إلى أن الفرضيات الثلاث الأولى مستوى نظام المعلومات في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة متوسط، والثانية مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة متوسط، والثالثة توجد علاقة إرتباطية بين نظام المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، قد تحققت بنسبة كبيرة، حيث أظهرت الدراسة أن نظام المعلومات بمختلف برامج وأنواعه وأشكاله يساهم في عملية اتخاذ القرار، وذلك لما تحويه من مزايا وخصائص مكنت نظام المعلومات من تقديم العديد من الخدمات، التي تساهم بشكل كبير في العديد من الاعمال وبصورة علمية وممنهجة، وموضوعية، أيضا التسهيلات التي يقدمها لمتخذ القرار والتي تساهم في صنع القرار داخل المؤسسة، كتوفير المعلومات بشكل منظم وبطريقة علمية وموضوعية وفي الوقت والمكان المناسبين، وبالكمية اللازمة لانجاز وإنجاح عملية اتخاذ القرار، أيضا من خلال الكم الهائل الذي توفره، ومن أهم أنظمتها المساهمة بشكل كبير في ذلك هي نظم دعم القرار التي تساهم بشكل كبير وبالغ الأهمية في إنجاح عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال تمكين مستخدميها من التعرف على كافة جوانب المشكلة، وعلى مختلف البدائل المتوفرة، ونسب تحقيق كل بديل من البدائل وبالتالي اختيار أفضلها. مما يعني الوصول إلى قرارات سليمة وواقعية قابلة للتطبيق، ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة التي تقول لنظام المعلومات دور في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة قد تحققت.

خلاصة:

نتيجة لتطور المعلومات ومفاهيمها وأساليب جمعها واستغلالها، فإن مفهوم القرار تطور أيضا وأصبح أكثر تعقيدا ليتلائم مع كافة المشكلات التي تواجه المؤسسة، وهذه الأخيرة التي أصبحت نظاما مفتوحا يتعامل مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها مما يزيد من تعقد المشاكل لتتطور بذلك أشكال مختلفة من القرارات، وهذه الأخير أيضا يجب ان تبنى على أسس وقواعد وحتى يتسنى هذا كان لزاما على المؤسسة ان تصمم نظاما يستطيع استيعاب القدر الكافي من البيانات والمعلومات التي تتعامل بها، ويسهل عملية التخزين والمعالجة، كذلك ايصال تلك المعلومات إلى المعنيين بالأمر. ونظرا لظهور وتطور انظمت المعلومات سمح بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والدقيقة من الكم والنوع حيث نجد ان الإدارة شهدت تقدما مذهلا أدى إلى تعقد وظائفها الإدارية هذا في ظل اتسام بيئة المؤسسة في عصرنا هذا بالحركة وعدم الاستقرار نتيجة التغيرات المستمرة، وتعقد التنظيمات الإدارية خاصة على مستوى اتخاذ القرار التي تضمن للمؤسسة نموها.

خاتمة عامة

رأينا من خلال الدراسة النظرية أن الإدارة تحتل المركز الأكثر أهمية في تشكيل المؤسسات باعتبارها المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي يتوقف عليها مصير المؤسسة، فنجح أو فشل هذه الأخيرة يتوقف على مدى نجاعة القرارات المتخذة، لذا تسعى أي مؤسسة اقتصادية أرادت البقاء أو الصمود أمام المنافسة الحادة التي يعرفها الميدان إلى إنجاح هذه القرارات، ولا يكون ذلك إلى بتوافر نظام معلومات فعال قادر على تهيئة الأرضية السليمة التي تضمن الإنطلاقة الصحيحة لمتخذ القرارات وذلك بتزويده بكافة المعلومات الضرورية الداخلية والخارجية في الوقت المناسب، وتعد عملية اتخاذ القرارات من المهام والوظائف والأنشطة الرئيسية للإدارة، فإذا كان نظام المعلومات ضروري ولازم للعملية للإدارية بجانبه للمتعددة فهو أكثر من ضروري ومهم لعملية اتخاذ القرارات، لان نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من العملية الإدارية حيث يعتمد كل منها على الآخر ويتأثر به، ذلك لان نظام المعلومات يعتبر ميدانا يختص بجمع البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة.

ويمكن القول أن نظام المعلومات له دور كبير في مختلف المؤسسات وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها بإعتباره يسعى إلى ربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها البعض، وذلك يجعلها في نظام موحد ومتكامل وهذا بعرض مرافقة تدفق البيانات والمعلومات بين تلك الانظمة بشكل دقيق، إضافة إلى التنسيق بين مختلف الانشطة وبالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد والمسطر من طرف المؤسسة من أجل تحقيقه وذلك من خلال المساعدة والمساندة في عمليات صنع القرار عبر جميع المستويات التنظيمية، لذا نجد نظام المعلومات الإداري يحرص على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل الصعبة والتي يستعصى حلها.

واتضح من خلال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع أن نظام المعلومات يلعب دور كبير ومهما في عملية اتخاذ القرارات، حيث تمت دراستنا التطبيقية على واحدة من المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بالبويرة وقد توصلنا إلى ان هذه المؤسسة تحوز على نظام معلومات تعتمد عليه في توفير المعلومات لمختلف الوظائف والأنشطة الإدارية، إلى ان المؤسسة تبقى مطالبة دائما بإجراء التحسينات اللازمة على نظام معلوماتها حتى تكون تطبيقاته شاملة لكل وظائف المؤسسة بشكل عام.

النتائج: يمكن تلخيص مجمل نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه في عملية اتخاذ قراراتها على معلومات تم تحليلها واستخلاص النتائج منها.
- تستند عملية اتخاذ القرار على مجموعة من المتغيرات والتي تتعلق بإختيار بديل من مجموعة البدائل المختلفة التي تواجهها المؤسسة.
- تحضى وظيفة اتخاذ القرار بمكانة مهمة في الهيكل الاداري للمؤسسة نظرا للمهمة الحساسة التي تمارسها والمتعلقة بحل المشكلات وتقييم الحلول.

المقترحات والتوصيات:

من خلال عرض فصول الدراسة استطعنا حوصلة بعض المقترحات والتوصيات عليها تدفع بعجلة التطور المعلوماتي ببسير نحو تحقيق منفعة أكبر والوصول إلى ما يصبو إليه متخذي القرارات ويمكن إنجازها فيما يلي:

- محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه .
- العمل على متابعة تجميع البيانات أولا بأول على أن تكون حديثة عن كل موضوع أو مشكلة.
- الحث على إنشاء نظام معلومات خاص في كل مصلحة على أن يكون إرتباطه مع المدير أو رئيس المصلحة.
- العمل على دعم وتعزيز جهات خارجية خاصة لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي لها علاقة بها والبيئة المحيطة بها.
- تطوير الأفراد العاملين في النظام وذلك بالاستمرار في الرفع من كفاءاتهم الفنية والإدارية.
- إستحداث مصلحة على مستوى المؤسسة تختص بالاعلام الالي حتى يتسنى للمؤسسة إعتداد نظام معلومات حديث يعتمد على الحاسب الالي والتقليل من الاعمال الادارية الروتينية.
- من الضروري أيضا أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية البالغة التي أصبحت تكتسبها المعلومات في الوقت الحاضر والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أصل من اصول المؤسسة، مثل ، العنصر البشري وغير ذلك وأنها تعد المنطلق الاساسي للحصول على المعرفة لذا يجب على المؤسسة تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين في المجالات التي لها علاقة بنظم المعلومات وتطبيقها، حتى يتسنى لها إقتناء مثل هذه النظم واستعمال التقنيات الحديثة في جمع المعلومات .

أفاق الدراسة:

بعدما تناولنا هذا الموضوع من التحليل في حدود الامكانيات المتاحة، فإنه يبقى يحتاج إلى المزيد من الدراسة والتعمق أكثر في جزئياته خاصة وأن الموضوع واسع ويشمل العديد من المفاهيم الهامة التي تتطلب المزيد من التحليل والاثراء، بحث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية، ومن جملة المواضيع نذكر مايلي:

- أهمية نظم المعلومات كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- ترقية إستخدام نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- علاقة نظام المعلومات بإدارة التغيير.
- وظائف تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وتحديات المدير الناجح.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث الاسكندرية، بدون سنة نشر.
- البديوي منصور، الاساليب الكمية واتخاذ القرارات، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مصر، 2006.
- ثابت عبد الرحمان الادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلدا، إنجلترا، 2005.
- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية اتخاذ القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار المناهج، الاردن، الطبعة الاولى، 2000.
- سلوى امين الساميراني، عبد الرحمان العبيد، نظام المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- سيد صابر تعلقب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر، 2001.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- صلاح الدين عبد المنعم، إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والادارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2001.
- عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- عبد الله نجم الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000.
- علاء الدين عباس، منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001.
- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2005.

- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة مصر، 2000.
- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.

ب-المذكرات:

- فريخ الجلاي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار الإداري، مذكرة ماستر، ميدان علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015-2016.
- مزغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، ميدان علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014-2015.

ت-المراجع باللغة الأجنبية:

- Jean Mousson, **La décision entre passion et raison**, édition de Boeck et lancier, France, 2006.
- Boutaleb Kouider, **Théories de la décision: élément de cours**, éditions d'offices des publications universitaires, Alger, 2006.
- kholadi mohamed, **cours des systèmes organisationnels**, baha eddine edition, alger, 2004.
- Girarde Philippe, **Analyse des décisions en conception**, l'entreprise industrielle, 1999.
- Serge Bellut, **Les processus de la prise de la décision**, édition France, 2002.
- robert reix. **Traitement des information**.édition vuibert.paris.2001.

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد والحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



جامعة البويرة

استمارة استبيان لإداريي مؤسسة الجزائرية للمياه

الوحدة المركزية لولاية البويرة.

في إطار مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان:
" نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة ".
نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي قصد مساعدتنا لإنجاز بحثنا هذا كما نرجو أن تكون
إجاباتكم دقيقة قصد التوصل إلى نتائج إيجابية.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة :

- وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة ونشكر صدق مساهمتكم ومساعدتكم.

تحت إشراف الأستاذ:

* وعيل ميلود

من إعداد الطالب:

* بليلة حسام الدين

السنة الجامعية: 2019/2018

الفرع الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: 30-20 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الخبرة: سنة-05 سنوات 06-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الأبعاد	الرقم	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نظم المعلومات	01	المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة.					
	02	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.					
	03	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات بفاعلية.					
	04	تقوم المؤسسة بتحديد المعلومات المهمة وتصنيفها.					
	05	تقوم المؤسسة بتشفير المعلومات حتى يسهل استخدامها.					
	06	يعمل نظام المعلومات في المؤسسة على وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.					
	07	نقض المعلومات يعتبر المعوق الأساسي لعملية اتخاذ القرار.					
	08	يقدم نظام المعلومات معلومات سهلة الاستخدام وشاملة.					

					تستخدم المؤسسة نظم قواعد البيانات لاستخراج المعلومات الإدارية والتقارير القديمة.	09	
					يقوم نظام المعلومات بتوفير المعلومات بالكمية والدقة الكافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرار.	10	
					يقوم نظام المعلومات بالتقليل من التقدير الشخصي في اتخاذ القرارات.	11	
					عملية اتخاذ القرار تشمل جميع المستويات الإدارية.	12	اتخاذ القرار
					لكل مستوى في المؤسسة نظام معلومات خاص بحسب القرارات التي يتخذونها.	13	
					الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية اتخاذ القرارات.	14	
					عملية اتخاذ القرار تتأثر بشخصية متخذه.	15	
					عملية صنع القرار تكون بمشاركة المدير والأفراد داخل المؤسسة.	16	
					يتم استخدام الطرق الحديثة لعملية اتخاذ القرار.	17	
					تتأثر عملية اتخاذ القرار بوقت وبنوعية المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات.	18	
					عند اتخاذ القرارات هل يحرص المسئولين على جمع جميع المعلومات حول الموضوع.	19	
					يترك للمرؤوسين مجالاً للإبداع والتعبير عن آرائهم واستشارتهم عند اتخاذ القرارات.	20	

الملحق رقم (02)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان:

VAR00001

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	26,7	26,7	26,7
	2,00	7	23,3	23,3	50,0
	3,00	6	20,0	20,0	70,0
	4,00	5	16,7	16,7	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00002

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	23,3	23,3	23,3
	2,00	7	23,3	23,3	46,7
	3,00	6	20,0	20,0	66,7
	4,00	5	16,7	16,7	83,3
	5,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00003

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	20,0	20,0	20,0
	2,00	7	23,3	23,3	43,3
	3,00	7	23,3	23,3	66,7
	4,00	5	16,7	16,7	83,3
	5,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00004

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	26,7	26,7	26,7
	2,00	6	20,0	20,0	46,7
	3,00	5	16,7	16,7	63,3
	4,00	5	16,7	16,7	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00005

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	16,7	16,7	16,7
	2,00	7	23,3	23,3	40,0
	3,00	7	23,3	23,3	63,3
	4,00	5	16,7	16,7	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00006

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	20,0	20,0	20,0
	2,00	7	23,3	23,3	43,3
	3,00	7	23,3	23,3	66,7
	4,00	4	13,3	13,3	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00007

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	23,3	23,3	23,3
	2,00	8	26,7	26,7	50,0
	3,00	7	23,3	23,3	73,3
	4,00	3	10,0	10,0	83,3
	5,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00008

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	20,0	20,0	20,0
	2,00	8	26,7	26,7	46,7
	3,00	7	23,3	23,3	70,0
	4,00	5	16,7	16,7	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00009

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	20,0	20,0	20,0
	2,00	7	23,3	23,3	43,3
	3,00	6	20,0	20,0	63,3
	4,00	5	16,7	16,7	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00010

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	16,7	16,7	16,7
	2,00	7	23,3	23,3	40,0
	3,00	6	20,0	20,0	60,0
	4,00	6	20,0	20,0	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00011

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	13,3	13,3	13,3
	2,00	7	23,3	23,3	36,7
	3,00	6	20,0	20,0	56,7
	4,00	6	20,0	20,0	76,7
	5,00	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00012

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	20,0	20,0	20,0
	2,00	6	20,0	20,0	40,0
	3,00	7	23,3	23,3	63,3
	4,00	6	20,0	20,0	83,3
	5,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00013

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	16,7	16,7	16,7
	2,00	7	23,3	23,3	40,0
	3,00	7	23,3	23,3	63,3
	4,00	6	20,0	20,0	83,3
	5,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00014

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	13,3	13,3	13,3
	2,00	7	23,3	23,3	36,7
	3,00	7	23,3	23,3	60,0
	4,00	6	20,0	20,0	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00015

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	16,7	16,7	16,7
	2,00	7	23,3	23,3	40,0
	3,00	6	20,0	20,0	60,0
	4,00	6	20,0	20,0	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00016

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	10,0	10,0	10,0
	2,00	7	23,3	23,3	33,3
	3,00	8	26,7	26,7	60,0
	4,00	7	23,3	23,3	83,3
	5,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00017

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	16,7	16,7	16,7
	2,00	7	23,3	23,3	40,0
	3,00	7	23,3	23,3	63,3
	4,00	5	16,7	16,7	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00018

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	20,0	20,0	20,0
	2,00	7	23,3	23,3	43,3
	3,00	7	23,3	23,3	66,7
	4,00	4	13,3	13,3	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00019

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	13,3	13,3	13,3
	2,00	7	23,3	23,3	36,7
	3,00	6	20,0	20,0	56,7
	4,00	6	20,0	20,0	76,7
	5,00	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00020

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	10,0	10,0	10,0
	2,00	7	23,3	23,3	33,3
	3,00	6	20,0	20,0	53,3
	4,00	6	20,0	20,0	73,3
	5,00	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

معامل ألفا غرونباخ للمحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	11

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	29,0000	192,069	,972	,996
VAR00002	28,8667	190,878	,985	,996
VAR00003	28,8000	191,959	,987	,996
VAR00004	28,8333	188,626	,983	,996
VAR00005	28,6667	191,954	,981	,996
VAR00006	28,7667	190,806	,988	,996
VAR00007	28,9667	192,171	,972	,996
VAR00008	28,9000	193,679	,978	,996
VAR00009	28,7333	190,409	,989	,996
VAR00010	28,6333	191,757	,978	,996
VAR00011	28,5000	192,603	,961	,996

معامل ألفا غرونباخ للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00012	24,6000	115,559	,983	,995
VAR00013	24,5667	116,254	,986	,995
VAR00014	24,4333	116,323	,986	,995
VAR00015	24,5000	115,086	,990	,995
VAR00016	24,4000	118,731	,972	,996
VAR00017	24,5333	115,361	,989	,995
VAR00018	24,6333	115,068	,974	,995
VAR00019	24,3667	115,620	,977	,995
VAR00020	24,2333	116,530	,962	,996

معامل ألفا غرونباخ للاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,998	20

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	56,5333	672,326	,966	,998
VAR00002	56,4000	670,041	,980	,998
VAR00003	56,3333	671,816	,984	,998
VAR00004	56,3667	665,620	,980	,998
VAR00005	56,2000	671,200	,988	,998
VAR00006	56,3000	669,666	,986	,998
VAR00007	56,5000	672,466	,967	,998
VAR00008	56,4333	675,289	,972	,998
VAR00009	56,2667	668,754	,989	,998
VAR00010	56,1667	670,695	,987	,998
VAR00011	56,0333	672,102	,974	,998
VAR00012	56,2667	671,444	,986	,998
VAR00013	56,2333	673,357	,985	,998
VAR00014	56,1000	673,886	,980	,998
VAR00015	56,1667	670,695	,987	,998
VAR00016	56,0667	679,651	,966	,998
VAR00017	56,2000	671,200	,988	,998
VAR00018	56,3000	669,666	,986	,998
VAR00019	56,0333	672,102	,974	,998
VAR00020	55,9000	674,162	,961	,998

معامل بيرسون:

Corrélations

		المعلومات	القرار
المعلومات	Corrélation de Pearson	1	,992
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
القرار	Corrélation de Pearson	,992	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).